



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA

PAULO R. FOINA

ORGANIZADOR



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA

PAULO R. FOINA
ORGANIZADOR

BRASÍLIA, 2016.

REITORIA

Reitor: Getúlio Américo Moreira Lopes

Vice-Reitor: Edevaldo Alves da Silva

Pró-Reitora Acadêmica | Presidente do Conselho Editorial: Elizabeth Lopes Manzur

Pró-Reitor Administrativo-Financeiro: Gabriel Costa Mallab

Secretário-Geral: Maurício de Sousa Neves Filho

DIRETORIA

Diretor Acadêmico: Carlos Alberto da Cruz

Diretor Administrativo-Financeiro: Geraldo Rabelo

INSTITUTO CEUB DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO - ICPD

Diretor: João Herculino de Souza Lopes Filho

Diretor Técnico: Rafael Aragão Souza Lopes

Copyright © 2016 de Paulo Rogério Foina, org

Direitos desta edição reservados à Paulo Rogério Foina

Impresso no Brasil / Printed in Brazil.

Todos os direitos reservados. A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação do copyright (Lei nº 9.610/98).

Os conceitos emitidos nesta publicação são de inteira responsabilidade do autor.

1ª edição – 2016

Capa: Agência de Comunicação do CEUB | André Ramos

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

--

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Reitor João Herculino

Centro Universitário de Brasília – UniCEUB

SEPN 707/709 *Campus* do UniCEUB

Tel. 3966-1335 / 3966-1336

Dedicatória

*Essa obra é dedicada aos familiares dos alunos do programa de
pós-graduação em Gestão de Tecnologia do Centro Universitário de Brasília
que acompanharam de perto a dedicação e o esforços para
concluírem seus estudos
Parabéns a todos*

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 PLANEJAR O PLANEJAMENTO	10
1.2 ESTABELECE O CENÁRIO FUTURO PARA A EMPRESA	11
1.3 REVISÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES.....	11
1.4 ESTABELECE O FOCO ESTRATÉGICO	11
1.5 ANÁLISE DA SITUAÇÃO DA EMPRESA.....	11
1.6 DESDOBRAMENTO DOS PLANOS DIRETORES	12
REFERÊNCIAS	12
2 A DIGITIZAÇÃO DA SOCIEDADE E DOS NEGÓCIOS	13
2.1 A ECONOMIA DIGITAL E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	14
2.2 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NAS EMPRESAS E O NOVO PAPEL DO CIO	16
REFERÊNCIAS	18
3 INOVAÇÃO COMO FATOR COMPETITIVO	19
3.1 INOVAÇÃO EM PRODUTOS	19
3.2 INOVAÇÃO EM PROCESSOS.....	19
3.3 INOVAÇÃO EM MARKETING	19
3.4 INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL	19
3.5 EMPRESA INOVADORA	21
3.6 GESTÃO DA INOVAÇÃO.....	22
3.7 INOVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA	23
REFERÊNCIAS	23
4 DESIGN THINKING.....	25
4.1 A HISTÓRIA	25
4.2 OS PILARES.....	26
4.3 HABILIDADES	28
4.4 UMA DECISÃO ESTRATÉGICA	29
REFERÊNCIAS	29
5 SEGURANÇA DO PATRIMÔNIO INTANGÍVEL.....	31
5.1 CONCEITOS DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO	31

5.1.1 CONFIDENCIALIDADE	31
5.1.2 INTEGRIDADE	31
5.1.3 DISPONIBILIDADE	31
5.2 CONCEITOS SOBRE PROPRIEDADE INTELECTUAL	32
5.2.1 PROPRIEDADE INTELECTUAL.....	32
5.2.2 DIREITO AUTORA L	32
5.2.3 PROPRIEDADE INDUSTRIAL.....	33
5.2.4 SUI GENERIS	33
5.3 SEGURANÇA DA PROPRIEDADE INTELECTUAL E PATENTES.....	34
REFERÊNCIAS	35
6 IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	37
6.1 PLANEJAMENTO	37
6.2 ESTRATÉGIA.....	39
6.3 IMPACTO NOS NEGÓCIOS.....	40
REFERÊNCIAS	41
7 MISSÃO, VISÃO E FOCO ESTRATÉGICO.....	43
7.1 MISSÃO.....	43
7.2 VISÃO.....	44
7.3 VALORES	45
7.4 FOCO ESTRATÉGICO	47
7.4.1 EXCELÊNCIA OPERACIONAL.....	47
7.4.2 LIDERANÇA EM PRODUTOS.....	48
7.4.3 INTIMIDADE COM O CLIENTE	48
REFERÊNCIAS	49
8 MISSÕES E VISÕES COMENTADAS.....	51
8.1 SEGMENTO BANCÁRIO	51
8.1.1 CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	51
8.1.2 BANCO BRADESCO S.A.....	52
8.2 SEGMENTO DE COSMÉTICOS.....	53

8.2.1 NATURA COSMÉTICOS S.A.	53
8.2.2 L'ORÉAL BRASIL COMERCIAL DE COSMÉTICOS LTDA.	54
8.3 SEGMENTOS DE TIC.....	54
8.3.1 STEFANINI CONSULTORIA E ASSESSORIA EM INFORMÁTICA S/A	54
8.3.2 SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS – SERPRO	55
REFERÊNCIAS	56
9 ANÁLISE DAS FORÇAS DA ORGANIZAÇÃO	57
9.1 AS CINCO FORÇAS DE PORTER.....	57
9.1.1 AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES.....	58
9.1.2 PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES	58
9.1.3 PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS CONSUMIDORES	59
9.1.4 AMEAÇA DE SUBSTITUTOS	59
9.1.5 RIVALIDADE ENTRE EMPRESAS EXISTENTES	60
9.2 ANÁLISE SWOT	60
9.2.1 FORÇAS.....	61
9.2.2 FRAQUEZAS	61
9.2.3 OPORTUNIDADES	62
9.2.4 AMEAÇAS	62
REFERÊNCIAS	63
10 ANÁLISE DE FATORES ORGANIZACIONAIS	64
10.1 HISTÓRIA	64
10.2 MODELO CAUSAL DE BURKE-LITWIN	64
10.3 MODELO DE LITWIN & STINGER	67
10.4 MODELO DE DAVID KOLB	68
10.5 MODELO DE ROBERTO SBRAGIA	69
10.6 APLICAÇÃO	70
REFERÊNCIAS	70

11 PRIORIZAÇÃO DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS	72
11.1 FORMAS DE PRIORIZAÇÃO	72
REFERÊNCIAS	74
12 PLANOS DIRETORES	75
12.1 PLANO DIRETOR DE TIC	76
13 ACOMPANHANDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	79
13.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA	81
13.2 PERSPECTIVA CLIENTE	81
13.3 PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS	82
13.4 PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO	82
13.5 ESTUDO DE CASO	83
REFERÊNCIAS	85
14 CANVAS: PLANEJAMENTO ÁGIL	87
14.1 O BUSINESS MODEL CANVAS	88
14.1.1 OS NOVE COMPONENTES DO CANVAS	88
REFERÊNCIAS	92
15 EXEMPLO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	94
15.1 PREPARAÇÃO E PLANEJAMENTO	94
15.2 REUNIÃO PRELIMINAR	95
15.3 WORKSHOP EXECUTIVO	95
15.3.1 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	95
15.3.2 ANÁLISES	97
15.4 CONSOLIDAÇÃO E PRIORIZAÇÃO	97
15.5 WORKSHOP SETORIAIS	98
15.5.1 PLANO DIRETOR DE TIC	98
REFERÊNCIAS	101
REFERÊNCIA COMPLETA	102



1 INTRODUÇÃO

Paulo R. Foina

Periodicamente, as empresas executam um exercício de planejamento geral de suas atividades olhando vários anos no futuro. Neste planejamento, chamado Planejamento Estratégico são repensados os objetivos, as abordagens, valores, mercados e até os produtos, envolvendo todos os seus setores (PORTER, 1985). A partir do planejamento geral da organização, cada setor detalha seu próprio planejamento, sempre dentro dos objetivos estratégicos traçados pela alta direção da empresa.

Infelizmente o planejamento estratégico não é executado de forma sistemática e metodológica, por todas as empresas (notadamente, boa parte das empresas nacionais não o faz). O mundo em constante mudança e a alta digitização¹ da sociedade exige mudanças rápidas e estratégias inovadoras das empresas que querem manter uma posição competitiva.

Quanto maior e mais complexa for a empresa, mais importante é o planejamento de longo prazo de suas ações. Todavia, o empresário brasileiro tem certa resistência para estabelecer estratégias e metas para o futuro. O preço a ser pago pela ausência de um planejamento bem feito é a ineficiência administrativa (é sempre necessário dispor de pessoas para atenderem as constantes emergências) e o investimento em “oportunidades” momentâneas que se mostram inviáveis a médio e longo prazo.

O nosso longo histórico de instabilidades políticas e monetárias levou nossos executivos a desenvolverem, e se habituarem a, estratégias de curto prazo com o aproveitamento de oportunidades que aparecem espontaneamente, sem uma avaliação adequada do seu impacto para o futuro dos negócios. Esse hábito, felizmente, está mudando. Cada vez mais encontramos empresas nacionais com planejamento

¹ Digitização se refere ao movimento de transformar os produtos tradicionais em serviços baseados em sistemas e equipamentos digitais. Esse movimento inova não só na oferta do produto/serviço mas também nos modelos de negócio e na forma de atingir os clientes potenciais.

estratégicos de longo prazo acreditando na estabilidade econômica e política do país. Essas mesmas empresas estão usando essa estabilidade para planos audaciosos que se concretizarão em cinco ou mais anos (HAMEL; PRAHALAD, 1994).

As rápidas transformações provocadas pela tecnologia também desencorajam as empresas a fazerem planos de longo prazo. Essa postura é muito perigosa para qualquer tipo de empresa, mesmo as que, aparentemente, não são afetadas pela tecnologia. Os serviços Uber e Airbnb mostraram que mesmo as indústrias bem consolidadas e com pouco uso de tecnologia (respectivamente taxi e hotelaria) podem ser atacadas de forma contundente por inovações tecnológicas.

Novos modelos de negócio e de comercialização também podem gerar impactos nas organizações. A popularização do e-commerce mudou a forma como os clientes compram. Os mecanismos de busca e comparação de preços, cada vez mais inteligentes, colocam nas mãos dos clientes um poder de barganha antes impensável. A inteligência artificial apoiada por pesquisas de comportamento nas redes sociais, permitem afinar as ofertas para o público como nunca as áreas de marketing imaginavam ser possível.

A própria sociedade está se apropriando das modernas tecnologias para o exercício da cidadania. Sites de transparência governamental transforma cada cidadão num fiscal das ações dos governos. Blogs e serviços de mensageria pressionam governantes e legisladores em prol das reivindicações de grupos organizados. Manifestações públicas são organizadas via Internet e sem necessariamente uma coordenação central.

Não ficar atento às mudanças que correm na sociedade e as novidades tecnológicas pode ser uma sentença de morte para as empresas.

O planejamento estratégico cobre todas as áreas da empresa e é posteriormente desmembrado para cada uma delas na forma de Planos Táticos ou Diretores (OLIVEIRA, 2004). Assim teremos o plano diretor de marketing e vendas (onde os novos produtos e mercados são definidos), o plano diretor de produção (onde se repensa o processo produtivo, as tecnologias adotadas e a organização da produção), o plano diretor de recursos humanos (onde a organização e processos da empresa são revisados e adequados às demandas das demais áreas) e o plano diretor de TIC (que a partir dos demais estabelece a infraestrutura de tecnologia para suportar o futuro da organização).

Existem muitas metodologias para realizar o planejamento estratégico.

Nesta obra adotamos uma metodologia que consideramos mais adequada para empresas de base tecnológica, mas que pode ser usada em qualquer ramo de atividade. Mostraremos algumas das ferramentas mais usadas pelos consultores que mediam o planejamento estratégico de empresas de base tecnológica (FOINA, 2013).

Como é a principal peça de orientação da empresa para os próximos anos, o planejamento estratégico, e seus planos diretores, deve ser fruto de um amplo debate entre os acionistas e executivos, para se ter a certeza de que todos os pontos principais foram abordados com a profundidade necessária. Deve-se ainda garantir que todos os envolvidos (e afetados) tenham participado e estejam de acordo com os objetivos e metas estabelecidas. O comprometimento e aceitação do planejamento estratégico pelos membros da empresa, principalmente pela alta administração, são fatores fundamentais para que os objetivos e diretrizes estratégicas se tornem realidade.

As etapas adotadas no Planejamento Estratégico, de acordo com a metodologia que desenvolvemos, são as seguintes (veja a figura 1):

1.1 Planejar o planejamento

O planejamento estratégico é um esforço que envolve toda a alta direção da empresa e parte do seu corpo executivo intermediário. Esse envolvimento exige comprometimento e dedicação dessas pessoas que são importantes para o dia-a-dia da organização. Por essa razão é importante planejar cuidadosamente as ações a serem desenvolvidas de forma a organizar a agenda dos executivos garantindo assim que as suas participações sejam produtivas e focadas nos objetivos do planejamento.

Figura 1 – Sequência do planejamento estratégico



Fonte: Foina (2013).

1.2 Estabelecer o cenário futuro para a empresa

O planejamento estratégico é, na sua essência, a comparação entre a situação atual e a situação desejada para a empresa dentro de alguns anos (horizonte de tempo do planejamento estratégico). Estabelecer o cenário futuro para a empresa é o primeiro passo para o planejamento. A constante e vertiginosa oferta de soluções e produtos tecnológicos, e inovadores, exige que o futuro desejado seja mais baseado em conceitos do que em produtos, que podem não mais existir naquele futuro.

1.3 Revisão da missão, visão e valores

Os primeiros pontos a serem revistos são a Missão, a Visão e os Valores da organização. Essas declarações formam o espírito da organização dizendo o porquê dela e os valores com os quais ela baliza sua atuação empresarial.

1.4 Estabelecer o foco estratégico

O foco estratégico define a forma como a empresa vai executar suas propostas de valor junto ao mercado. Juntamente com a Missão, a Visão e os Valores formam o posicionamento estratégico da organização.

1.5 Análise da situação da empresa

A situação atual e a situação desejada para a organização são analisadas através de ferramentas desenvolvidas por renomados especialistas em administração de empresas. Pode-se usar qualquer ferramenta de análise que for de domínio do condutor do planejamento estratégico e de fácil entendimento por parte dos participantes. As ferramentas de análise mais comuns são a Análise de SWOT, o Diagrama de Forças de Porter e o Diagrama de Relacionamento. Já o Modelo Causal de Burke-Litwin também pode ajudar na análise da empresa quando a questão de baixa produtividade decorrente do clima organizacional é colocada pela alta direção da empresa.

O resultado dessas análises é um conjunto de ações estratégicas, classificadas e priorizadas, que visam o reposicionamento da organização.

1.6 Desdobramento dos planos diretores

Os próximos passos ocorrem dentro de cada setor da organização,

que deverá definir as suas ações para ajudar na implementação das ações estratégicas. Cada setor deverá todas as ações estratégicas e estabelecer ações táticas e operacionais para ajudar a empresa a atingir cada ação estratégica. Adicionalmente poderão ser incluídas ações táticas para resolver eventuais problemas existentes e percebidos pela organização e até mesmo ações para a melhoria da maturidade gerencial do setor.

As ações táticas devem ter responsáveis pela sua realização, prazo para serem realizadas, orçamento e indicadores de acompanhamento.

Referências

FOINA, P. R. *Tecnologia da informação: planejamento e gestão*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competing for the Future*. Havard: Harvard Business School, 1994.

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. São Paulo: Atlas, 2004.

PORTER, M. E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press, 1985.



Sobre o autor

Paulo Rogério Foina é natural de São Paulo. Físico com doutorado em Computação, é professor do Centro Universitário de Brasília—UniCEUB, desde 1991. Também é executivo e empresário na área de tecnologia.



2 A DIGITIZAÇÃO DA SOCIEDADE E DOS NEGÓCIOS

Fabiano Mariath D'Oliveira

É inegável que a transformação digital está transformando sonhos empreendedores em realidade. Ultimamente, vários exemplos de mudança em negócios digitais estão acontecendo em velocidades exponencialmente maiores. São inúmeros os exemplos clássicos e de amplo conhecimento como: i) Airbnb; ii) Uber. iii) WhatsApp; e iv) os bancos eletrônicos (TAURION, 2015).

No setor de agropecuária, por exemplo, a agricultura e pecuária de precisão vêm ganhando espaço como mostram vários estudos. Várias soluções de baixo custo por meio de dispositivos móveis, equipamentos e sensores estão sendo desenvolvidas para auxiliar os produtores de baixa renda. Estas soluções vêm sendo disponibilizadas por Universidades, pequenas empresas e startups (GELLER, 2016).

É fato que no planejamento estratégico as empresas estejam buscando novas formas de se manterem competitivas e se diferenciar das concorrentes. Entretanto, o fenômeno da digitização, que antes estava relegado às empresas de Tecnologia da Informação está permeando todas as empresas. Na verdade, toda empresa tem a oportunidade de reinventar seus produtos e serviços de maneira digital. (RASKINO; WALKER, 2015)

Várias são as transformações necessárias em que uma empresa deve empreender esforços para que essas oportunidades possam prosperar no ambiente corporativo. A primeira delas é estar atenta às tendências tecnológicas à sua volta. De fato, não são poucas e acontecem cada vez mais rápido, gerando perplexidade para seus executivos (CEO, CIO, CFO, CTO), pressionando-os para realinhar seu negócio por meio do Planejamento Estratégico que considere essas tendências.

Existem diversas fontes que podem ser consultadas para auxiliar esse trabalho. Grupos de pesquisa, sites especializados, congressos e workshops de tecnologias, instituições de ensino, empresas globais de tecnologia, especialistas notoriamente conhecidos (e facilmente encontrados nos canais Twitter e LinkedIn).

Existem também empresas de aconselhamento e consultorias que podem encurtar essa jornada. Instituições como: Gartner, Standish Group, IDC, Forrester Group, The Aberdeen Group, The Infotech Research Group, The MIT Technology Review, The International Data Group, PWC, KPMG, Deloitte, Ernst & Young, possuem profissionais com experiência profissional e grupos de pesquisa dedicados.

Outro ponto importante a destacar está intrinsicamente relacionado ao título desta obra. A digitização de negócios remete a todas as empresas. O conceito do uso de tecnologias, não somente como apoio na cadeia valor de seus produtos e serviços, mas no seu uso para negócios verdadeiramente digitais, o que torna todas as empresas também empresas de base tecnológica.

Tomemos como exemplo o setor bancário, que antes era uma empresa convencional e tinha na tecnologia da informação uma ferramenta para apoiar suas operações tradicionais (intensiva em processamento de dados) concentradas em agências bancárias. Hoje por meio dos canais digitais criam novas formas de negócio e ofertas de serviço.

Toda essa transformação de negócios está diretamente ligada também à transformação da sociedade que, por meio do uso intensivo de tecnologias, torna-se cada vez mais digital. O uso de dispositivos pessoais, personificados nos smartphones, trouxe uma série de benefícios e consequente mudança de comportamento no tecido social.

As relações afetivas, religiosas, comerciais, sociais, religiosas, a formação de grupos de trabalho e de entretenimento migraram e se expandiram definitivamente em função de uma maior acessibilidade proveniente dos dispositivos móveis, denominados *Smartphones*. De fato, o uso de telefones celulares já é o principal meio de acesso à Internet (VILLELA, 2016). Segundo pesquisa do IBGE:

Cerca de 136,6 milhões de pessoas de 10 anos ou mais tinham celular em 2014 no país. O número representa 77,9% dessa população e um aumento de quase 5% em relação a 2013 (6,4 milhões de pessoas) e de 142,8% em relação a 2005 (VILLELA, 2016).

Portanto, cria-se um ciclo onde o aumento da digitização na sociedade pressiona as empresas para uma presença cada vez maior nesse vasto mercado de oportunidades que por sua vez gera novos produtos e serviços que contribuem para a digitização dessa sociedade.

2.1 A economia digital e o planejamento estratégico

A evolução tecnológica sem dúvida sempre foi um fator significativo da evolução da espécie humana. A velocidade das mudanças e a geração de novas tecnologias pressionaram as pessoas para novas formas de trabalho e adaptação dos novos conhecimentos. Cabe ressaltar apenas que a velocidade dessa evolução tecnológica cresce exponencialmente pressionando pessoas a uma adaptação cada vez mais acelerada.

No âmbito da evolução das eras da economia digital podemos estabelecer uma conexão direta com as tecnologias existentes e perceber que há uma expansão não somente do uso das mesmas como também na geração de oportunidades de negócio que devem ser exploradas no Planejamento Estratégico.

Nas quatro eras digitais percebidas (veja figura 1), a primeira (era da Internet) foi marcada pelo crescimento dos navegadores, e aplicações de e-commerce. Muitas empresas convencionais aproveitaram oportunidades nesse mercado para expor seus produtos por meio de novos canais de atendimento e vendas.

Figura 1 – Quatro fases da eras digitais, adaptado de Crowd Companies, 2016

4 Fases das Eras Digitais



Fonte: <http://www.dr4ward.com/.a/6a00e54fd9f059883301b7c80a2aff970b-pi>

Já as empresas de base tecnológica tiveram que adaptar suas operações incorporando novas tecnologias e serviços que viabilizariam as soluções de negócio nessas novas plataformas. Adaptação da força de trabalho para novas linguagens de programação como: Java, ASP, PHP. Frameworks de desenvolvimento, Investimento em servidores de aplicações, adaptação de estruturas de Data Center e investimento massivo em infraestrutura de telecomunicações marcaram essa era.

Na segunda era (as redes sociais) pode-se perceber um início da fusão entre negócio e tecnologia. Pela primeira vez fica muito claro que o negócio e a TI passam a ser um só. Tal fenômeno pode ser percebido com a criação de empresas que possuem seus modelos de negócio pautados integralmente nas soluções tecnológicas como: LinkedIn (formada em 2003), Facebook (fundada em 2004), Twitter (lançado em 2006), Waze (fundada em 2008), WhatsApp (fundada em 2009) e Instagram (lançado em 2010).

O curioso é perceber que esses novos negócios, 100% digitais permitiram a criação de outras soluções e também pressionaram as empresas de base tecnológica mais uma vez a se adaptarem para incluir em seus planos estratégicos ações para geração de novas oportunidades tendo essas plataformas como alicerce de criação de novos produtos e serviços.

Na era da economia digital atual (economia colaborativa) o uso massivo da computação móvel com a criação das lojas virtuais de aplicativos e com o lançamento da plataforma iPad em abril de 2010, foi marcado pela era dos softwares e soluções corporativas em dispositivos móveis pessoais. Movimentos como o BYOD ganharam força no mundo corporativo.

A facilidade de uso e o caráter intuitivo das aplicações para dispositivos móveis criaram um novo fenômeno global, a diminuição do uso de computadores pessoais (PCs). Os PCs estão conosco há pelo menos 30 anos. Pela primeira vez, em 2013 (apenas três anos após o lançamento dessa tecnologia), o Brasil vendeu mais tablets (8,4 milhões de unidades vendidas) que PCs (5,7 milhões de unidades) (GOMES, 2014).

Com toda essa expansão, as empresas de base tecnológica mais uma vez tiveram que se adaptar para incorporar novas competências, produtos e serviços em suas operações. Novas linguagens de programação, novas plataformas de desenvolvimento, mas sobretudo novos modelos de negócio e precificação tiveram de ser elaborados.

Na vanguarda da economia digital colaborativa, a busca pelo *time-to-market* é essencial para uma empresa se manter no mercado. Com o surgimento das nuvens de processamento, no final de 2008, empresas como Amazon e Microsoft lançaram, respectivamente, suas plataformas Amazon Elastic Cloud e Microsoft Azure e abriram novas oportunidades para uma economia de escala para as empresas de base tecnológica.

Repentinamente, em 2013, Edward Snowden revela uma série de fatos que abalaram o mundo e trouxeram à tona uma série de preocupações e ameaças no uso dessas novas tecnologias e consequentemente a revisão de muitas políticas nessa economia digital. A proteção à informação, a garantia de privacidade e sigilo, armazenamento e aspectos legais sobre a hospedagem e localização das infraestruturas começaram a ser questionados.

Finalmente começamos a enxergar a quarta era da economia digital que se desenha para 2020 em diante (podendo ser antecipada) que é o mundo autônomo. O avanço da Internet das Coisas (IoT), a computação cognitiva, a computação vestível (wearable computing) definitivamente colocará todas as empresas no que chamamos de base tecnológica. A Uber começou suas operações no final de agosto de 2016 com o serviço de carro autônomo.

O impacto dessa nova economia digital para as pessoas é imprevisível. Em 1873 a patente do arame farpado nos EUA deixou centenas de cowboys desempregados. O lançamento do modelo T pela Ford Motor Company em 1908 mudou completamente a forma de se locomover e extinguiu milhares de empregos. Entretanto, essas mudanças criaram também inúmeras novas formas de trabalho e de negócio. A diferença agora está no tempo que temos para nos adaptar.

A quarta era da economia digital contará com o apoio de ferramentas cognitivas como por exemplo o IBM Watson. Em parceria com a Faculdade de Medicina de Baylor, o Watson conseguiu identificar proteínas que modificam a p53, uma proteína relacionada a muitos tipos de câncer. Segundo o Dr. Licharge

Em média, um cientista pode ler entre um e cinco artigos científicos em um dia, mas para colocar em perspectiva com a p53, existem 70.000 artigos publicados sobre esta proteína. Mesmo se um cientista lesse cinco artigos por dia, demoraria 38 anos para entender completamente toda a pesquisa disponível sobre esta proteína (SPANGLER et al., 2014).

O trabalho em parceria com o IBM Watson e a faculdade de medicina abre uma nova perspectiva na relação homem-máquina. Dentro de poucos anos, teremos “colegas de trabalho” robóticos, diferente do que estamos acostumados. Novas relações, inclusive de subordinação, reconhecimento e premiação profissional serão redesenhadas.

Outro aspecto que irá gerar novas oportunidades de negócio será proveniente da Internet das Coisas. Atualmente a internet ainda é do ser humano. Nós que fazemos a navegação, interagimos com outros seres humanos,

compramos em sites de lojas de varejo, encomendamos flores, compramos nossos pacotes de viagem e agendamos uma consulta médica.

Provavelmente, com o uso da computação vestível e a expansão dos dispositivos biométricos e monitores de saúde (existentes no nossos sapatos, pulseiras, relógios, anéis e óculos inteligentes) teremos uma consulta agendada com nosso cardiologista sem sequer tenhamos movido um único dedo.

O uso da computação preditiva e analítica para explicar nossos movimentos, deslocamentos e padrões de compra tomará decisão acerca das nossas próximas férias, dos encontros com nossos amigos que não vemos há algum tempo e nos lembrará do aniversário de casamento, com o presente já comprado!

Os modelos, normas e frameworks de segurança da informação terão de ser revistos. Os princípios sobre os quais foram construídos tinham o ser humano como peça fundamental. Os bancos e operadoras de cartão de crédito nos exigem biometria, senhas numéricas, palavras chave para garantir nossa identidade e que estamos devidamente autorizados em realizar certas transações.

Com a Internet das Coisas e a economia autônoma, o que pediremos para uma geladeira, carro, máquina quando ela quiser se abastecer, agendar uma manutenção e mesmo efetuar a transação de pagamento? Novo protocolos surgirão, novas plataformas de desenvolvimento serão criadas para responder tais perguntas.

Mais uma vez devemos estar atentos à obsolescência dos nossos Planos Estratégicos e adaptá-los para que tenhamos uma chance de competitividade no mercado.

2.2 Transformação digital nas empresas e o novo papel do CIO

Com o advento da Internet e na 1ª onda da economia digital, podemos perceber que as empresas viram uma oportunidade para estabelecer momentos de interação com seus consumidores e gerar maiores volumes de venda pela ampliação de canais.

Posteriormente, não somente as empresas, mas os governos também perceberam que poderiam reduzir custos aumentar a sua eficiência e gerar uma imagem mais positiva com os cidadãos, justificando assim as cargas tributárias que pesam sobre a sociedade. Afinal, o governo é essencial, mas custa caro.

Nesse sentido, o governo eletrônico gerou novas formas de interação com seus cidadãos (FANG, 2002). O governo assim passa a ofertar novas funcionalidades como:

- ✓ **Acesso aos dados de governo**, a mais comum forma de interação digital;
- ✓ **Facilidade geral e conformidade**: O acesso eletrônico a serviços facilitam a conformidade com normas e regulamentos, emissões de certidões pessoais e públicas;
- ✓ **Acesso pessoal a benefícios**: Assistência pública e compensações trabalhistas para que o cidadão tenha acesso de forma fácil aos benefícios concedidos;
- ✓ **Compras e pagamentos**: Pregões eletrônicos, pagamentos de taxas podem ser feitos de maneira transparente e direta;
- ✓ **Integração entre governos**: A integração de serviços entre agências governamentais (segurança pública, habitação, fazenda, moradia, saúde);
- ✓ **Participação popular**: A democracia online. Acesso e possibilidade de manifestação em projetos que estão em discussão nas câmaras e assembleias, assinatura de petições, etc.

No fundo, todas estas facilidades oferecidas por empresas e/ou governo estão em busca de momentos de negócio. Um momento de negócio é uma oportunidade transiente que deve ser explorada dinamicamente. (JONES, 2016).

Esses momentos devem capturar a capacidade de perceber a interação de consumidores e cidadãos e oferecer informação e serviços adequados para o contexto. As tecnologias móveis nesse sentido oferecem maior capacidade de interpretação desses momentos e são capazes de ofertar com mais precisão os produtos e/ou serviços para atender as necessidades pontuais.

Um bom planejamento estratégico deve estar atento a essas novas formas de uso das tecnologias emergentes para oferecer aos consumidores esses momentos que realmente farão a diferença na relação entre empresa/consumidor ou governo/cidadão.

Pesquisas da CISCO, GARTNER, IDC apontam que até 2020 podemos ter de 11 a 30 bilhões de dispositivos móveis conectados. Isto obviamente representará uma graça cada vez maior do volume de dados, aumento do

tráfego de Internet, mudanças de protocolos (ex. do IPv6), criação de novas políticas de TI, etc.

Nesse cenário é fundamental o papel do executivo de TI ou CIO (*Chief Information Officer*) para que tenha a sensibilidade de incluir no planejamento estratégico não somente as ações referentes às evoluções tecnológicas, mas sobretudo as ações que irão criar os momentos digitais com seus clientes. A tecnologia na economia digital terá o poder transformador do negócio criando uma simbiose entre o mundo físico e o virtual gerando impacto cada vez mais contínuo na sociedade.

Segundo (GULZAR; SINHA, 2016) os CIOs devem (a) estabelecer uma abordagem colaborativa para desenvolver ciclos cada vez mais curtos alinhados ao negócio, (b) construir indicadores chave centrais e unificados e (c) criar uma estratégia que considere as fraquezas e oportunidades organizacionais.

Nesse sentido, a agenda de TI do CIO deve contemplar os aspectos orgânicos (mudanças culturais, competências e habilidades da equipe, modelo organizacional de TI) e analíticos (bimodal, estratégia e governança).

Referências

CISCO. *Visual Networking Index: Global Mobile Data Traffic Forecast Update, 2015–2020*. Disponível em: <<http://www.cisco.com/c/en/us/solutions/collateral/service-provider/visual-networking-index-vni/mobile-white-paper-c11-520862.html>>. Acesso em: 20 ago. 2016.

FANG, Z. E-Government in digital era: concept, practice, and development. *International Journal of The Computer, The Internet and Management*, London, v. 10, n. 2, p. 1-22, 2002.

GELLER, T. Rich Data, Poor Fields. *Communications of The ACM*, New York, v. 59, n. 3, p. 17-18, Mar. 2016.

GOMES, Helton Simões. *Tablet ultrapassa vendas de desktop e notebook pela 1ª vez no Brasil*. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2014/03/tablet-ultrapassa-vendas-de-desktop-e-notebook-e-pela-1-vez-no-brasil.html>>. Acesso em: 20 ago. 2016.

GULZAR, R.; SINHA, M. *Developing strategy and creating a strategic plan primer for 2016*. GARTNER, 2016. Disponível em: <<https://www.gartner.com/doc/3188937/developing-strategy-creating-strategic-plan>>. Acesso em: 20 ago. 2016.

JONES, N. *Mobility Unlocks Digital Business Moments*. GARTNER, 2016. Disponível em: <<https://www.gartner.com/doc/2835718/mobility-unlocks-digital-business-moments>>. Acesso em: 20 ago. 2016.

RASKINO, M.; WALKER, G. *Digital to the core: remastering leadership for your industry, your enterprise and yourself*. Harvard: Bibliomotion, 2015.

SPANGLER, S. et al. *Automated hypothesis generation based on mining scientific literature*. New York, 2014. Disponível em: <<http://dl.acm.org/citation.cfm?id=2623667>>. Acesso em: 20 ago. 2016

TAURION, C. **Titulo**. <<https://goo.gl/uLBUQx>>. Acesso em: 05 jul. 2016.

VILLELA, Flávia. *Celular é principal meio de acesso à internet no Brasil, mostra IBGE*. Rio de Janeiro: Agencia Brasil, 2016. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2016-04/celular-e-principal-meio-de-acesso-internet-na-maioria-dos-lares>>. Acesso em: 20 ago. 2016.



Sobre o autor

Fabiano Mariath D'Oliveira é natural do Rio de Janeiro-RJ. Mestre em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação, é professor do Centro Universitário de Brasília - UniCEUB, desde 2001. Atualmente ocupa a Coordenação de Processos e Produtos de Software da EMBRAPA.



3 INOVAÇÃO COMO FATOR COMPETITIVO

Renata de Almeida

O cenário competitivo e globalizado em que as organizações estão inseridas é visto como fator primordial para o desenvolvimento de inovações. O Manual de Oslo (OCDE, 2005), que define diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação, divide o conceito de inovação em quatro áreas: produto, processo, marketing e organização. Neste, o desenvolvimento de uma ou mais destas áreas tem que ser algo novo para a empresa, sendo a pioneira no desenvolvimento de uma técnica, método, serviço ou tecnologia. Para se considerar um produto, processo, metodologia de marketing ou organizacional inovador ele tem que ser implementado, ou seja, inserido no mercado.

3.1 Inovação em produtos

Uma inovação de produto engloba tanto bens como serviços. Podem ser providos da utilização de novos conhecimentos ou tecnologias, ou melhoramentos significativos nas características funcionais ou na utilização de bens e serviços já existentes. Exemplo disto são os primeiros celulares *touchscreen*, onde a combinação de tecnologias foi aprimorada para o desenvolvimento deste novo produto. Outro exemplo, é o melhoramento de serviços, como a introdução do atendimento bancário por meio de via internet, que facilitou o rápido atendimento ao público.

3.2 Inovação em processos

A implementação de um novo método de produção, de um novo meio de distribuição ou ainda que estes sejam melhorados, é a característica de uma inovação de processo. São mudanças previstas em técnicas, equipamentos e/ou softwares que são utilizados para produzir bens e serviços. Esta inovação pode ajudar na redução de custos ou na melhoria da qualidade dos serviços. Exemplo disto é a introdução de um sistema de rastreamento para serviços de transporte, ou o desenvolvimento de novas técnicas para gerenciar projetos em

uma empresa, e até a aplicação de tecnologia da informação em atividades de compras, contabilidade, computação e manutenção de uma organização.

3.3 Inovação em marketing

A inovação de marketing envolve a mudança física ou na embalagem do produto, na sua promoção, no posicionamento e fixação de preço no mercado. Trata do relacionamento do produto com o mercado buscando atender as necessidades dos clientes. Ele visa o emprego de uma nova estratégia de marketing ainda não utilizada pela empresa, podendo ocorrer até mudanças no design do produto. Por exemplo, as embalagens remodeladas para promover a visão sustentável de uma empresa, ou reformulação do recipiente com o vislumbre de um novo mercado consumidor. Pode envolver também um posicionamento diferenciado do produto, como a implementação de um sistema de franquias, varejo direto ou exclusivo. Outro meio é o fortalecimento da marca, em geral relacionado a um novo símbolo que busca caracterizar a organização com uma nova identidade visual.

3.4 Inovação organizacional

A inovação organizacional é a realização de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na disposição do seu local de trabalho e nas suas relações com o mercado. Ela pode colaborar tanto com a redução de custos administrativos, quanto com a melhoria do ambiente operacional, o que propicia o aumento da produtividade das equipes. É caracterizada por mudanças organizacionais nunca antes utilizadas pela empresa, previstas por decisões estratégicas elaboradas pela gerência. Isto pode acarretar na implementação de novas estratégias trabalhistas, como a aplicação de novas práticas e atividades para promover o compartilhamento de conhecimentos dentro de uma empresa, utilizando o desenvolvimento inicial de um banco de dados contendo as melhores práticas, métodos e lições que sejam de fácil acesso a todos.

A inovação organizacional pode ainda promover práticas para o desenvolvimento e crescimento dos empregados da organização, buscando sua permanência prolongada na instituição com treinamentos e capacitações. No local de trabalho, estas inovações podem ser novos métodos de divisão de trabalho entre os funcionários, como uma redistribuição de responsabilidades

ou poder de decisões. Já novos métodos organizacionais com o ambiente de negócio onde está inserida a empresa engloba os novos tipos de relacionamento com organizações de pesquisa ou consumidores, novos métodos de associação com fornecedores ou a introdução de serviços terceirizados nas atividades de produção.

Já para Tidd e Bessant (2015) os tipos de inovação são configurados pelos “4Ps” (vide Figura 1):

- Inovação de **P**roduto - modificação no que (produtos e serviços) a empresa fornece;
- Inovação de **P**rocesso - modificação na maneira como os produtos/serviços são desenvolvidos e entregues;
- Inovação de **P**osição - modificação no contexto em que os produtos/serviços são inseridos;
- Inovação de **P**aradigma - modificação no modo de pensar que determina o que a empresa faz.

Figura 1 – Os “4Ps” da inovação



Fonte

O Manual de Frascati (OCDE, 2002) alerta que em relação as atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D), a maior fonte de erros está na dificuldade de delimitar com precisão a fronteira entre desenvolvimento experimental e atividades que estão interligadas às práticas necessárias para a implantação de uma inovação. Para Vasconcellos, Waack e Pereira

(1990), essas atividades de P&D só aumentarão o grau de competitividade da empresa se os resultados obtidos com os projetos são incorporados aos produtos e entregues ao mercado antes da concorrência e sua função tem que estar estruturada de acordo com a missão da organização para que o retorno desejado seja alcançado.

A inovação deve ser vista como uma habilidade para estabelecer relações, identificar oportunidades e tirar proveito delas. Não se expressa somente na abertura de novos mercados, também ocorre quando novas formas de servir a mercados já estabelecidos e maduros são desenvolvidas.

A implementação de novos produtos deve ser vista como uma importante capacidade, pois o ambiente global está constantemente mudando. Isto é perceptível à medida que as vantagens geradas por esses produtos inovadores vão perdendo seu poder competitivo, em função da sua imitação de outras organizações. Por isto, o progresso em busca de inovações deve ser uma busca constante para as empresas de sucesso, para não correrem o risco de ficar para trás. (TIDD; BESSANT, 2015)

Para que a renovação de uma organização seja possível, o processo de inovação deve ser organizado e gerenciado. Com isto surgem várias questões a serem respondidas. Como podemos encontrar oportunidades de inovação? O que será feito e por que? Como será realizado? Qual será o benefício? O contexto em que a inovação se insere é amplo, tanto em termos de espaço geral para inovar como dos vários modos pelos quais possa ser explorado.

3.5 Empresa inovadora

A empresa inovadora depende, cada vez mais, da integração de diversos especialistas de diferentes áreas, pois um projeto inovador precisa ser realizado no menor prazo possível, a um custo competitivo. Para isto é importante utilizar técnicas modernas de gestão de tecnologia, como as propostas por Vasconcellos (1990), que desenvolveu um modelo de avaliação composto pelos seguintes fatores:

- Nível de sensibilização para a tecnologia - o quanto a empresa está consciente da importância da tecnologia como fator para a competitividade;

- Nível de sintonia entre a estratégia tecnológica e a empresa - o plano de desenvolvimento tecnológico tem que estar coerente com a estratégia global da organização;
- Nível de capacitação tecnológica - o ativo da empresa é identificado e analisado em termos de nível de adequação à realidade da empresa;
- Integração entre P&D e as demais áreas da empresa que devem trabalhar de forma colaborativa para a obtenção de resultados mais competitivos no mercado;
- Antecipação de ameaças e oportunidades tecnológica - avaliar o grau de identificação das possíveis ameaças e oportunidades tecnológicas e como estas são adaptas e gerenciadas para assegurar que objetivos da empresa sejam atingidos;
- Sistema de informações tecnológicas - avaliar o grau de adequação do sistema de registro e recuperação de informações da empresa, este sistema deve ser eficiente com a finalidade de evitar que informações sejam perdidas ou esquecidas.

Outros aspectos e questões também devem ser levantados:

- A empresa possui um sistema de planejamento e controle de projetos?
- O sistema de planejamento e controle de projetos está sendo utilizado para fins gerenciais?
- Os sistemas de avaliação de desempenho e compensação dos recursos humanos estão adequados?
- Existe um clima favorável a inovação?

A eficiência no dinamismo de uma empresa não está apenas na aquisição de máquinas, novas tecnologias ou acúmulo de know-how operacional, ela depende das capacidades internas para gerar e gerenciar estas mudanças inovadoras (BELL; PAVITT, 1995). Essas capacidades são uma condição necessária para a competitividade no mercado. Bell e Pavitt, fizeram uma distinção entre as capacidades de produção e as capacidades tecnológicas da empresa (Quadro 1). Os conhecimentos e habilidades necessários para gerar uma inovação eram próximos a produção e eram desenvolvidos, em grande parte, com base no acúmulo de experiências adquiridas no processo produtivo.

Quadro 1 – Capacidades Tecnológicas e de Produção para uma empresa

Capacidades Tecnológicas
Recursos necessários para gerenciar e gerar mudanças tecnológicas:
<ul style="list-style-type: none">• Conhecimentos, habilidades e experiências;• Estrutura institucional e suas ligações:<ul style="list-style-type: none">- com empresas- entre as empresas- empresas externas
Capacidades de Produção
Componentes do sistema de produção:
<ul style="list-style-type: none">• Capital fixo• Habilidades para o trabalho operacional e <i>Know-how</i>• Especificações de produto/ <i>design</i>• Especificações de entrada• Organização e procedimentos de produção

Fonte:

A inovação é um fator competitivo para as empresas, uma empresa inovadora busca oportunidades no mercado para obter sucesso. Um bom exemplo é a 3M, que a muito tempo é conhecida no mercado por suas inovações de sucesso. Na década de 1990, estipulou que 30% de suas vendas viriam de produtos que não existissem quatro anos antes. Para que este objetivo fosse atingido, foi definida uma mudança na abordagem de trabalho de seus gerentes e funcionários. Um novo método no processo de desenvolvimento de novos produtos: o *lead users*. Assim a empresa passou a tratar seus usuários como agentes inovadores (RODRIGUEZ, 2005).

3.6 Gestão da inovação

O processo de gestão da inovação é trabalhoso, requer tempo, investimento e competência organizacional. Para que obtenha o êxito neste sistema a empresa precisa ser eficiente em uma série de fatores:

- Gestão de risco - a mudança não é a certeza do sucesso, para isto os riscos devem ser gerenciados;
- Gestão de custo e aquisição - inovar requer investimentos;
- Gestão de recursos humanos - a empresa precisa motivar seus funcionários ao desenvolvimento de novos produtos, serviços, gestão e etc.;

- Gestão de maturidade - a empresa deve ter um grau satisfatório de maturidade para a implantação de novos projetos;
- Gestão de comunicação - para a criação de um produto inovador a empresa precisa da integração de diferentes áreas e a comunicação entre estas deve ser realizada de forma clara e coesa;
- Gestão de tempo - para inovar é preciso tempo.

Observe que apenas alguns fatores considerados primordiais para uma boa gestão de projetos foram abordados. Uma empresa que não realizar uma boa gestão de risco, ou aquisição está apta ao fracasso com suas novas ideias. É o conjunto de gestão que, feito de maneira correta, agrega valor ao novo produto e em consequência a obtenção do lucro da organização.

As empresas devem implementar suas ideias criativas afim de promover a cultura da inovação. Novos produtos, serviços, métodos de gestão, etc., são os responsáveis pelo desenvolvimento da nossa civilização. É importante a busca por novas ideias, e aplicar o sistema de gerenciamento destas inovações é a chave para o sucesso.

3.7 Inovação como estratégia

A decisão de uma empresa ser inovadora, ou não, é uma decisão estratégia de grande impacto na sua operação e, principalmente, na sua cultura gerencial. Inovar implica em correr riscos e saber que muitas ideias serão descartadas depois de algum investimento nelas. Isso faz parte do processo inovador a organização precisa entender, e aceitar, esses erros como parte do processo inovador.

A alta direção da organização deve estar completamente comprometida com a decisão de ser uma empresa inovadora. Isso significa que as decisões orçamentárias e a priorização de projetos estarão subordinadas à necessidade de oferecer produtos, serviços ou processos inovadores. Não há meio termo nesse comprometimento: ou toda a alta direção apoia a ideia de uma organização inovadora ou essa proposta só trará gastos com pouca possibilidade de sucesso.

Para empresas de base tecnológica, ou que estejam em ambientes competitivos, ou sujeitas a produtos que podem substituir os seus, inovar é condição básica de sobrevivência empresarial.

Referências

BELL, M.; PAVITT, K. The Development of technological capabilities. In: HAQUE, I. (Ed.). *Trade, technology and international competitiveness*. Washington: The World Bank, 1995. p. 69-102.

MANUAL DE FRASCATI. *Metodologia proposta para definição da pesquisa e desenvolvimento experimental*. Publicação Conjunta da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e Gabinete Estatístico das Comunidades Européias, 2013.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. *Manual de Oslo*. diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Paris: OCDE, 2005.

RODRIGUEZ, Martius V. R. *O valor da inovação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TIDD, Joe; BESSANT, Joe. *Gestão da inovação*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

VASCONCELLOS, E.; WAACK, R. S; PEREIRA, R. F. Auditoria tecnológica da empresa: um estudo de caso. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 25, n. 1, p. 32-40, jan./mar. 1990.



Sobre a autora

Renata de Almeida, 25 anos, nascida em Brasília, Arquiteta e Urbanista pelo Centro Universitário UniCEUB, atua no mercado de arquitetura da capital com experiência em projetos residenciais e comerciais.

4 DESIGN THINKING

Valmir Sousa

A primeira vista, *Design Thinking* parece ser algo relacionado a *designers* e não com a área de tecnologia. Ledo engano! *Design Thinking* pode ser usada em muitas outras áreas e introduzir uma visão diferente a produtos, processos e serviços em geral.

Não é de se estranhar quando pessoas se juntam para conversar terem diferentes opiniões sobre determinados assuntos, cada um se posicionará baseado em sua história de vida e experiências pessoais. Tenho certeza que, se todos que estão lendo este artigo pudessem sentar agora e conversar sobre os últimos acontecimentos que tem ocorrido em nosso país, teriam opiniões e visões diferentes umas das outras, ou então se tivéssemos que escolher qual seria o melhor presente a dar a uma criança de quatro anos, também presenciáramos uma grande discussão. E é nesta divergência de opiniões que está à essência do *Design Thinking*.

Podemos dizer então que *Design Thinking* é uma ferramenta colaborativa que usa a sensibilidade e a técnica criativa para suprir as necessidades das pessoas não só com o que é tecnicamente visível, mas com uma estratégia de negócios viável, ou seja, a de “dar água a quem tem sede”.

Design Thinking converte necessidade em demanda, projeta soluções para pessoas, entendendo a necessidade de cada um, em um processo de aprendizagem e construção de alternativas inovadoras.

Precisamos de novas escolhas – novos produtos que equilibrem as necessidades de indivíduos e da sociedade como um todo; novas ideias que lidem com os desafios globais de saúde, pobreza e educação; novas estratégias que resultem em diferenças que importam em um senso de propósito que incluam todas as pessoas envolvidas (BROWN, 2009, p. 3).

O *Design Thinking*, como indica o nome é uma abordagem no campo do design e que, ao longo de várias décadas, busca integrar a necessidade humana com os recursos técnicos disponíveis. (BROW, 2009). O *Design Thinking* vai além, coloca essas ferramentas nas mãos de pessoas que não

são designers mais tem a capacidade de aplica-las em uma grande variedade de problemas. E isso se fez totalmente adaptado às corporações que buscam soluções criativas, que tem o objetivo de pensar como designers, dando a possibilidade de ter uma abordagem mais estratégica. É por isso que essa ideia tem sido tão popular nas organizações que buscam o equilíbrio entre o intuitivo, o racional e o analítico.

Segundo Brown (2009), enquanto os designers aprendem a solucionar as restrições, os *Design Thinkers* navegam nelas com criatividade. Isso acontece porque o foco é desviado do problema para o projeto. É que os problemas que confrontaram os designers no século XX, não são os que definirão o século XXI. A próxima geração de designers deverá se sentir tão à vontade na sala de um conselho de administração como num estúdio — e deverá analisar todas as questões, do analfabetismo de adultos ao aquecimento global de acordo com os objetivos do seu projeto de design.

4.1 A história

Após a revolução industrial as indústrias passaram a produzir em alta escala e os produtos passaram a ter um menor valor agregado. Manter a qualidade de acabamento passou a ser algo quase desnecessário pois aumentava o valor do produto. Os produtos perderam um pouco de qualidade, mais viabilizou o consumo para uma maior parcela da população.

Estudos de psicologia, realizados em meados do século XX, começaram a mostrar que haviam determinados comportamentos das pessoas na hora de consumir produtos. Um dos estudos mais importante da época, em relação a este comportamento foi a de Abraham Maslow que apresentou a Pirâmide de Maslow, a qual mostra que as pessoas consomem baseadas em alguns níveis de necessidades. Nessa pirâmide, o primeiro nível é composto pelas necessidades fisiológicas, ou seja, consome-se coisas que mantenham a pessoa viva. Saciada minimamente esta necessidade parte-se para o segundo nível de consumo, onde estão os produtos e serviços que atendem à necessidade de segurança. A Pirâmide de Maslow empilha hierarquicamente as necessidades humanas, como mostrado na figura 4.1.

Figura 1 – Pirâmide de Maslow



Fonte: do Autor

A revolução industrial foi responsável por acelerar muito o processo de subida das pessoas nesta pirâmide, ou seja, elas passaram a almejar cada vez chegar ao topo, mais rapidamente e com mais intensidade. Um bom exemplo dessa busca é a evolução do carro. O Ford Modelo T foi o primeiro carro a ser produzido em larga escala no mundo. Ele tinha uma curiosidade: era feito somente na cor preta, por ser mais barata. As pessoas passaram a querer mais que um carro preto. Elas começaram a pedir outras cores, porque já haviam alcançado o desejo inicial de ter um carro. Para reagir a essa pressão dos seus clientes Ford cunhou a célebre frase “vocês podem ter o carro da cor que quiserem desde que ele seja preto”. Hoje podemos optar com uma série de acessórios, além das cores, para personalizar o carro.

A reação de Henry Ford, mostrou como era o modelo de raciocínio da época. Não era um pensamento focado nas pessoas e sim no produto. As características das coisas dependiam quase que exclusivamente da capacidade produtiva da fábrica e não dos desejos ou necessidades dos consumidores.

O design surgiu justamente para quebrar essa linha de raciocínio propondo que as pessoas sejam colocadas sempre em primeiro lugar mudando o foco antes concentrado no produto e na produção.

O *Design Thinking* tem essa mesma proposta: usa o foco do design, que são as pessoas, trazendo-as para o seu negócio, para o seu produto e para o seu serviço. A ideia é que o produto ou serviço possa satisfazer, de fato, a necessidade das pessoas, e não ser simplesmente um motivo para seu consumo.

4.2 Os pilares

O objetivo do *Design Thinking* não é melhorar algo já desenvolvido, não

é fazer com que sua geladeira gele mais ou sua impressora fique mais rápida, é ajudar as pessoas a descobrirem necessidades que as vezes nem sabem que as têm.

Veja este exemplo: a Golden Gate Regional Center (GGRC) fornece serviços e apoio financeiro para famílias com pessoas deficientes e moradoras da região de San Francisco, Califórnia. Em 14 de Fevereiro de 2014, os estudantes Elizabeth Woodson e Saul (ambos de Stanford Gurdus) dirigiram um trailer alugado até o escritório da organização, em San Mateo. Lá conheceram oito funcionários da GGRC que lhes ofereceram serviços e suporte financeiro, mas para conseguir tais serviços os pais de crianças com deficiência, precisam passar por um processo longo e burocrático, que exigia paciência e persistência.

Antes da GGRC determinar quais serviços são os melhores para a criança, os funcionários conduzem uma avaliação completa através de reuniões com os pais, visitas domiciliares por assistentes sociais, avaliações médicas por fonoaudiólogos, psicólogos e enfermeiros.

Elizabeth e Saul souberam que essas avaliações podiam levar até três meses ou mais, e que os pais tinham de arrastar as crianças a uma série assustadora de reuniões e exames em lugares desconhecidos, o que levava levando muitos pais a abandonar o processo.

Elizabeth e Saul convidaram oito funcionários para participar de um experimento. O plano era ir, com o trailer deles, reunir-se com potenciais clientes nos bairros onde moram. A equipe GGRC iria avaliar as necessidades de cada família e decidir se a classificavam para a assistência. Em um dia de experiência, eles fizeram nove avaliações em menos de duas horas. O experimento com o trailer era muito caro para a GGRC manter e expandir, mas a intenção foi mostrar um ponto de vista diferente, tentar algo novo, experimentando e descobrindo alternativas. Isto é *Design Thinking*. Buscando atender prioritariamente a necessidade do usuário.

Na sua estratégia para achar alternativas de solução, o *Design Thinking* busca manter em um equilíbrio entre três fatores: rentabilidade para o negócio, viabilidade técnica e desejabilidade dos usuários. Essa estratégia pode levar desde as melhorias incrementais até a grandes *insights*, como o caso da GGRC. O desenvolvimento de ideias e alternativas com o *Design Thinking* parte de três abordagens complementares, que são, empatia colaboração e experimentação.

- **Empatia:** Capacidade de compreender um sentimento ou reação de outra pessoa imaginando-se na, mesma situação. A empatia se dá justamente por colocar o ser humano no centro do processo. Deve-se olhar para o contexto sob o ponto-de-vista dos usuários que o vivenciam, passando pelas mesmas experiências deles.

Um designer – ou um engenheiro, ou um executivo de marketing – que faz generalizações com base nos próprios padrões e expectativas limitará as oportunidades. Um homem de 30 anos não tem a mesma experiência de vida de uma mulher de 60 anos. Um abastado californiano tem pouco em comum com um lavrador que mora no subúrbio de Nairóbi (BROWN, 2009, p.).

- **Colaboração:** Agir com participação de outras pessoas para a obtenção de um determinado resultado. Misturar profissionais de diferentes formações e áreas de conhecimento enriquece e facilita os trabalhos em *Design Thinking*, porque as soluções mais inovadoras surgem da diversidade. Isso é mais relevante, ainda, nos momentos de identificar as ideias e analisá-las.
- **Experimentação:** Provocar observação, experimentação e prototipação em diferentes circunstâncias, quando podemos inclusive falhar e gerar novos aprendizados com os erros. É preciso tirar as ideias da cabeça, onde são abstratas, e concretizá-las de alguma forma: desenho, maquete, encenação, etc. (isso se chama tangibilização). Quando faz isso, o profissional é obrigado a detalhar suas ideias e possibilita apresentá-las a outras pessoas e assim receber a contribuição de outros. A intenção é permitir a máxima visualização e experimentação da ideia em desenvolvimento.

4.3 Habilidades

A habilidade de gerenciar e solucionar múltiplas tensões é uma das principais características exigidas do profissional que implementa *Design Thinking*. Outros fatores que o profissional precisa atentar em uma proposta são:

- **Desejabilidade:** O quanto a ideia supre a necessidade das pessoas.
- **Praticabilidade:** O que podemos fazer, tecnologicamente, para fazer a solução possível.
- **Viabilidade:** O que faz disso uma boa solução de negócio.

Qualquer ideia viável deve passar pela análise desses três fatores.

A atuação do profissional de design é essencialmente focada no ser

humano, já o profissional de *Design Thinking* deve sempre pensar em o que faz a vida mais fácil. Esse profissional deve buscar o máximo possível de alternativas de visão do problema com a finalidade de poder ter mais opções disponíveis para a sua resolução. Como já citamos aqui se reunirmos um grupo de pessoas e tentarmos resolver algum problema, cada um terá uma opinião e uma resolução para o mesmo. Para o *Design Thinking* quanto mais divergimos para encontramos a resolução do problema melhor, pois mais ideias serão lançadas.

A proposta é que as ideias sejam geradas em conjunto com as pessoas que serão impactadas por elas. Que os protótipos sejam construídos e testados ainda durante o processo de criação.

Durante o processo de criação, usando *Design Thinking*, não se está à procura da solução correta, definitiva e insubstituível, mas de uma experiência seja significativa e importante para os usuários. Existem conflitos nesse processo, mas, mais do que a criatividade, o grande talento do profissional de *Design Thinking* é o pensamento integrativo, ou a capacidade de tomar decisões que contemplem lados aparentemente opostos da questão.

O *Design Thinking* começa com o foco nas pessoas, e muda para a ideia de aprender através do fazer. Vai da especulação e do pensar em fazer algo para o fazer, e nessa tarefa a prototipação acelera este processo. Quanto antes colocar o produto em produção mais cedo vamos conhecer onde melhorar e os eventuais erros serão reduzidos, melhorando a qualidade de sua ideia.

Então estamos transitando de apenas consumir para participar de processo de coisa que realmente nos interessa, isso pode ser produtos, serviços e etc. *Design Thinking* muda a abordagem estratégica dos negócios de simplesmente criar produtos, que incentivem as pessoas a consumir, para criar produtos que gerem valor para elas.

O maior obstáculo para a colaboração e a criatividade é o medo. Quando estamos nesta situação não conseguimos colaborar ou inovar.

4.4 Uma decisão estratégica

Design Thinking é uma poderosa ferramenta para a inovação dos negócios. A partir da Missão da organização pode-se usar esta ferramenta para mudar a oferta de um produto em um serviço. Por exemplo, uma empresa de persianas, que tem como missão fabricar persianas, poderia alterá-la para oferecer o serviço

de controle de luminosidade de ambientes fechados. Ampliou as possibilidades de produtos e, principalmente, abriu a possibilidade de ofertar serviços além dos produtos. No fundo o que o cliente deseja não é uma persiana, mas sim uma forma de regular a luminosidade do ambiente.

As aspirações dos clientes devem ser decifradas e traduzidas em um objeto inovador. A essência desse processo de criação está em formular as perguntas certas. As respostas ajudarão as organizações a elaborarem um plano de ação onde possam atender simultaneamente a necessidade do cliente e o retorno financeiro esperado da organização.

Os consumidores podem apontar as necessidades, mas geralmente não sabem do que realmente precisam. Esse desafio deve ser enfrentado pelas organizações. “Se eu tivesse perguntado o que os clientes queriam...”, disse Henry Ford, inventor da linha de montagem industrial e da era do consumo de massa, “...eles teriam escolhido um cavalo mais rápido”. No início do século passado, quando as cidades começavam a se expandir, as pessoas perceberam a necessidade de um meio de transporte mais veloz. Mas não tinham meios para chegar a uma solução inovadora, como foi o automóvel.

E geração de inovação tem se tornado em uma busca constante das organizações para se manterem vivas no mercado, como é o caso da Nokia que apesar da atual decadência, sua história foi reinventada algumas vezes. A empresa começou no ramo de armários de madeira e botas de borracha, só em 1960 ela passou para o ramo tecnológico com a fabricação e modems de transmissão de dados e telefones. Com um telefone móvel de 800 gramas ela se reinventou em 1987, daí em diante ela se posicionou como a líder mundial de aparelhos móveis, onde se manteve até 2011, quando começa a perder o mercado para Apple.

Outro caso de empresa que se reinventou e que continua no mercado é o da Playmobil, que teve início em 1876 produzindo cadeados, mas logo em 1921 passou a produzir brinquedos de metal. Com a evolução da tecnologia e matérias primas, passou a produzir utensílios de plástico e nesta mesma época incluiu brinquedos. Mas a crise do Petróleo em 1973, fez com que ela precisasse se reinventar novamente, parando de fabricar brinquedos de dimensões grandes e focando nos brinquedos com pequenas dimensões, mas com maior valor agregado.

No seu posicionamento estratégico, as empresas podem usar o *Design*

Thinking como uma das ferramentas para inovar em produtos, serviços e até mesmo nos seus processos de produção. A condição básica para o sucesso dessa abordagem está no comprometimento de alta direção, uma vez que se tornar uma empresa inovadora é uma decisão de alto impacto na cultura da organização.

Referências

BROWN, Tim. *Design Thinking*: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Campos, 2010.

VIANNA, Mauricio, et al. *Design Thinking*: inovação em negócio. Rio de Janeiro: MJV, 2011.

CROSS, Nigel. *Design Thinking*. USA: Editora, 2011



Sobre o autor

Walmir Souza - Graduado em Relações Internacionais em Londres na Inglaterra. Executivo de empresas e empreendedor em empresas de locação de mão de obra, e empresa de escritório virtual. Gerente de projetos em uma empresa de Comunicação.

5 SEGURANÇA DO PATRIMÔNIO INTANGÍVEL

Maurício Rocha Lyra

Segurança é um assunto muito discutido na atualidade e tem várias vertentes. Vamos nos concentrar nas questões relativas à informação, pois este bem é cada dia mais valioso!

A informação tem sido colocada como o bem mais precioso do século XXI, tornando-se essencial para os negócios de uma empresa que se insere em ambientes de negócio cada vez mais interconectados.

Como todo bem precioso a informação também precisa ser protegida. Estamos falando em proteger a informação em suas diversas formas: em papel, em e-mails, em banco de dados, planilhas, filmes publicitários etc. e em seus diversos níveis: corporativos, pessoais, governamentais, etc.

Então podemos definir segurança da informação como a proteção da informação dos vários tipos de ameaças garantindo a continuidade do negócio, minimizando o risco ao negócio, maximizando o retorno sobre os investimentos e as oportunidades de negócio.

A segurança da informação está diretamente relacionada com a proteção de um conjunto de informações, para preservar o valor que possuem para um indivíduo ou uma organização, independentemente se estão associadas a sistemas computacionais, informações eletrônicas ou mesmo de seus sistemas de armazenamento.

5.1 Conceitos de Segurança da Informação

A segurança da informação está baseada em alguns atributos principais.

5.1.1 Confidencialidade

Capacidade de um sistema em permitir que alguns usuários acessem determinadas informações ao mesmo tempo em que impede outros não autorizados a vejam. Em outras palavras confidencialidade é a garantia de que as informações estarão acessíveis apenas aos seus legítimos usuários.

Confidencialidade, segundo a ISO/IEC 27002, é a propriedade que limita

o acesso a informação tão somente às entidades legítimas, ou seja, àquelas autorizadas pelo proprietário da informação.

5.1.2 Integridade

A informação deve estar correta, ser verdadeira e não estar corrompida. Este aspecto procura garantir que a criação da informação foi legítima e que a consistência da informação será garantida ao longo de todo o seu ciclo de vida.

Segundo a norma ISO/IEC 27002 a integridade é a propriedade que garante que a informação manipulada mantenha todas as características originais estabelecidas pelo proprietário da informação, incluindo controle de mudanças e garantia do seu ciclo de vida (nascimento, manutenção e destruição).

5.1.3 Disponibilidade

A informação deve estar disponível para todos que precisarem dela para a realização dos objetivos empresariais.

Disponibilidade na norma ISO/IEC 27002 é definida como a propriedade que garante que a informação esteja sempre disponível para o uso legítimo, ou seja, por aqueles usuários autorizados pelo proprietário da informação.

5.2 Conceitos sobre propriedade intelectual

5.2.1 Propriedade Intelectual

A convenção da Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI) define como propriedade intelectual como “a soma dos direitos relativos às obras literárias, artísticas e científicas, às interpretações dos artistas intérpretes e às execuções dos artistas executantes, aos fonogramas e às emissões de radiodifusão, às invenções em todos os domínios da atividade humana, às descobertas científicas, aos desenhos e modelos industriais, às marcas industriais, comerciais e de serviço, bem como às firmas comerciais e denominações comerciais, à proteção contra a concorrência desleal e todos os outros direitos inerentes à atividade intelectual nos domínios industrial, científico, literário e artístico”.

Assim, a propriedade intelectual refere-se ao conhecimento que o criador detém de como produzir a sua criação. Para assegurar o direito de exploração de propriedade intelectual, primeiro deve-se proceder à proteção da mesma. O direito de propriedade intelectual propõe modalidades de proteção separadas em três categorias: Direito Autoral; Propriedade Industrial; e Proteção Sui Generis, como ilustrado no quadro abaixo.

Quadro 1 – Propriedade Intelectual

Propriedade Intelectual	Direito Autoral	Direito de autor
		Direito de conexões
		Programa de computador
	Propriedade Industrial	Marca
		Patente
		Desenho Industrial
		Indicação geográfica
		Segredo industrial
	Proteção Sui Generis	Topografia de circuito integrado
		Cultivar
		Conhecimento tradicional

Fonte: Do autor

5.2.2 Direito Autoral

É o direito que decorre basicamente da autoria de obras intelectuais no campo literário, científico e artístico, de que são exemplos: desenhos, pinturas, esculturas, livros, conferências, artigos científicos, matérias jornalísticas, músicas, filmes, fotografias, software, entre outros.

Quadro 2 – Direito Autoral

Direito Autoral				
Modalidade de direito	Objeto de proteção	Requisitos	Direito assegurado ao titular	Exemplos
Direito do autor	Criações literárias, artísticas e científicas.	Criação do espírito humano no âmbito de obras literárias, artísticas e científicas.	Moral: inalterabilidade da obra Patrimonial: aproveitamento econômico por meio da publicação, reprodução e execução, tradução e qualquer outra modalidade de difusão.	Livros, artigos, letras de músicas, quadros, esculturas, projetos arquitetônicos.
Direitos Conexos	Direitos dos artistas, interpretes ou executantes, dos produtores fotográficos e das empresas de radiodifusão		Moral: inalterabilidade da obra e nome ou pseudônimo vinculado a obra Patrimonial: autoriza ou proíbe a fixação, reprodução, radiodifusão e publicação de suas interpretações e execuções.	Peças de teatro, filmes, show, concerto, novela e programas de rádio e TV

Fonte: Do autor

5.2.3 Propriedade Industrial

A propriedade Industrial tem o seu foco de interesse voltado para a atividade empresarial. Tem por objeto patente de invenção e de modelo de utilidade, marca, desenho industrial, indicação geográfica, segredo industrial

e repressão a concorrência desleal, sendo regulamentada pela Lei nº 9.279/96. A propriedade industrial engloba um conjunto de direitos e obrigações relacionados a bens intelectuais, objeto de atividade industrial de empresas ou indivíduos. “Assegura a seu proprietário (titular do direito) a exclusividade de: fabricação, comercialização, importação, uso, venda e cessão”.

Quadro 3 – Propriedade Industrial

Propriedade Industrial				
Modalidade de direito	Objeto de proteção	Requisitos	Direito assegurado ao titular	Exemplos
Patente	Invenção ou modelo de utilidade que envolve novos produtos e/ ou processos com aplicabilidade industrial	Novidade Atividade inventiva Aplicação industrial	Exclusividade de produzir, usar, vender e explorar no país onde a proteção foi concedida.	Máquinas, equipamentos, produtos químicos, farmacêuticos, compostos alimentares e processo de melhoramento genético.
Marca	Signos distintivos de um produto, empresa ou serviço.	Compatibilidade de marca dos produtos e serviços com os respectivos ramos da produção ou comercialização do empreendimento ou organização.	Uso exclusivo da marca em ramo específico de atividade definida em todo território nacional do país onde a proteção foi concedida.	Nome de produtos, serviços empresas e logotipo

Fonte: Do autor

5.2.4 Sui Generis

O ramo da proteção sui generis envolve a topografia de circuito integrado e as variedades de plantas chamadas de cultivar, bem como os conhecimentos tradicionais e o acesso ao patrimônio genético, sendo cada tipo de proteção regulamentada por legislação própria. Neste caso, o direito à proteção também depende de registro em órgão competente, e o prazo máximo de validade varia de acordo com o tipo específico.

Quadro 4 – Propriedade Industrial

Proteção Sui Generis				
Modalidade de direito	Objeto de proteção	Requisitos	Direito assegurado ao titular	Exemplos
Topografia de circuito integrado	Configuração tridimensional das camadas sobre uma peça de material semicondutor que visa realizar funções eletrônicas em equipamentos.	Topografia original, que não seja comum ou vulgar, para técnicos, especialistas ou fabricantes de circuito integrado, no momento de sua criação.	Exclusividade de produzir, usar, vender e exportar no país onde a proteção foi concedida.	Microprocessadores, memória.
Cultivar	Material de reprodução ou multiplicação vegetativa da planta inteira A linhagem componente de híbridos	Ser variedade de outra cultivar de qualquer gênero ou espécie que seja distinta de outras cultivar conhecidas	Produção, venda e comercialização no país em que foi registrada.	Milho, soja, algodão.

Fonte: Do autor

5.3 Segurança da propriedade intelectual e patentes.

Em nosso País ainda falta muito para sermos considerados maduros no que diz respeito a patentes e à valorização da pesquisa e da propriedade intelectual. Nossa cultura precisa melhorar, para que possamos crescer e sermos considerados desenvolvidos no segmento da pesquisa e desenvolvimento. Uma das formas de medir o nível de desenvolvimento intelectual de uma nação é observar a quantidade de concessões de títulos de patentes, o nível de investimentos nem pesquisa e o nível de proteção intelectual de suas obras.

Ainda investimos muito pouco em pesquisa e desenvolvimento. Não despertamos para a necessidade de pensar e agir para o médio e longo prazo. Enquanto não desenvolvermos programas de pesquisa e desenvolvimento industrial e intelectual, continuaremos a figurar como país subdesenvolvido.

Segundo Murilo Alves (2015):

O governo brasileiro demora, em média, 11 anos para aprovar uma patente. No setor de telecomunicações, por exemplo, a espera é ainda maior, de 14 anos. No ranking mundial de backlog - tempo de pedido de patente e emissão dela, o Brasil ocupa o 19º lugar, poucos passos à frente da Polônia, última colocada.

Apesar disso, encontramos muitas iniciativas de sucesso, como as da Embrapa e de nossos polos de desenvolvimento de software, assim como nossas

pesquisas sobre o genoma humano e de plantas nativas, que mostram que os brasileiros têm potencial técnico e intelectual e podem, sim, tirar o país desse marasmo que nos parece sem fim. Somos líder mundial em iniciativas de e-gov, em tecnologia bancária e votação eletrônica. A Petrobrás é líder em exploração de petróleo em águas profundas utilizando tecnologia nacional, sem falar dos aviões que são desenvolvidos e fabricados aqui são sucesso em todo o mundo.

Uma pesquisa, realizada pelo *Ponemon Institute* em 2014, indicou que o roubo de propriedade intelectual é preocupação de 21% dos profissionais de segurança da informação, enquanto 12% estão preocupados com os danos de reputação. Os demais têm receios de que os seus sites sejam atacados, de terem de pagar multas ou de sofrerem ações judiciais. Apenas 4% são otimistas e consideram que não seriam vítimas de qualquer um desses tipos de ataques.

Uma maneira de minimizar essa preocupação é formalizar nas Políticas de Segurança da Informação das empresas que as informações geradas pelos funcionários durante o exercício de suas funções pertencem à empresa, tentando reduzir o risco de que os próprios funcionários façam cópias e distribuições ilegais desses dados. O extravio dessas informações acaba gerando prejuízo financeiro ou, até mesmo, afeta negativamente a imagem da empresa no mercado.

A concessão de uma Carta Patente só acontece após a ‘criação’ ter sido inventada e patenteada, o que significa que até lá as informações de projetos de pesquisas e desenvolvimento, que serão os inventos de amanhã, necessitam de proteção e segurança. Em alguns casos, isso chega a demorar 11 anos. Durante esse tempo as informações ficam com proteção limitada ou inexistente, aguardando o INPI concluir o processo de análise e concessão.

O mesmo ocorre com o software que só é registrado, e portanto, protegido, após a conclusão de seu desenvolvimento, ficando a cargo das empresas desenvolvedoras protegê-lo durante sua concepção. Outro exemplo é a Marca que também passa por todo um processo de criação, elaboração visual, a identidade da marca e o que ela transmitirá para os clientes da empresa que a está criando, seja esta nominativa, figurativa ou mista, necessitando, também, de proteção quando em processo de criação.

Todos estes processos de criação, desenvolvimento e pesquisa requerem investimentos financeiros e tempo, investimentos estes que são feitos com o objetivo de obter vantagem competitiva e lucros no médio e longo prazo. Durante

o tempo entre o início desses processos de desenvolvimento e a proteção efetiva do produto resultante destes, seja ele qual for, a melhor maneira de proteger esses investimentos e a propriedade intelectual da empresa é por meio da Segurança da Informação.

A segurança da informação é importante em qualquer ramo de negócio e em qualquer área das empresas, mas especialmente naquelas onde a informação faz toda a diferença: pesquisa e desenvolvimento. Nessas áreas as informações são a razão de ser, o futuro, devendo ser tratadas e protegidas com a devida atenção e segurança, e esta atenção deve ser estendida desde as primeiras fases do processo criativo, isto é, desde a idealização, até a concessão da garantia dos direitos por meio da proteção da Propriedade Industrial ou Propriedade Intelectual.

A segurança da informação, aplicada em sintonia com as estratégias da empresa, é garantia da estabilidade operacional, da continuidade e até mesmo da sobrevivência dos negócios frente aos infortúnios aos quais as empresas estão sujeitas.

Referências

ALVES, Murilo Rodrigues. País demora 11 anos para aprovar patentes. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 24 maio 2015. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,pais-demora-11-anos-para-aprovar-patentes,1693427>>. Acesso em: 05 jul. 2016

JUNGSMANN, D. M.; BONETTI, E. A. *A caminho da inovação: proteção e negócios com bens de propriedade intelectual: guia para o empresário*. Brasília: IEL, 2010.



Sobre o autor

Maurício Rocha Lyra, Doutor em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília - UnB. É professor de graduação e pós-graduação do Centro Universitário de Brasília (UniCEUB) onde desenvolve pesquisas, orienta estudantes e ministra várias disciplinas, dentre elas, Segurança e Auditoria de Sistemas de Informação.



6 IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Fabício Marques Genú
Rodrigo de Assis Vidal

O índice de mortalidade das organizações é alto e uma das principais causas é a falta de foco provocada por um planejamento ineficiente ou inexistente. É importante que as organizações consigam identificar as melhores oportunidades, se preparem para as possíveis ameaças, conheçam seus clientes, monitorem seus concorrentes e aprendam a identificar quais são suas forças e fraquezas. Tudo para que estejam sempre preparadas para as mudanças que ocorrem de forma inesperada, impetuosa e surpreendente.

Isso só é possível com estabelecimento de objetivos e metas, pois só há possibilidade de crescimento quando se sabe como, quando e onde se quer chegar. Para que os objetivos sejam alcançados, é necessário traçar planos e estratégias de longo prazo, isto é, desenvolver um Planejamento Estratégico.

O planejamento estratégico tem o propósito de especificar onde e de que forma a organização pretende se posicionar no futuro, tanto em relação aos produtos e mercados como em relação à sua forma de produção e comercialização. Esse futuro será alcançado se ações adequadas forem realizadas desde hoje (CHIAVENATO, 2003).

Os conceitos de planejamento e estratégia devem ser melhores compreendidos antes de aprofundarmos o estudo sobre sua realização e suas aplicações.

6.1 Planejamento

Planejamento é um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente e efetivo, com a melhor utilização de esforços e recursos pela empresa. Para isso, é necessário que sejam desenvolvidos processos, técnicas e atitudes administrativas as quais possibilitam avaliar as consequências futuras das decisões que foram tomadas no presente (OLIVEIRA, 1989).

Define-se planejamento como uma função administrativa que determina, antecipadamente, quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. É a função administrativa que dá base para as demais funções (Organização, Direção e Controle), sendo considerada a primeira dessas funções administrativas (CHIAVENATO, 2003).

As organizações não podem trabalhar na base da improvisação e precisam definir ações a serem tomadas para alcançar determinados objetivos organizacionais. O planejamento é um processo sistemático e constante que poderá gerar resultados no futuro e, por isso, este processo é muito mais importante que o seu produto final. Nesse processo o planejamento é construído “pela” organização e não “para” a organização.

Esse processo consiste de passos a serem seguidos, como os descritos a seguir:

- I. **Estabelecimento de objetivos:** O Planejamento tem seu início a partir da definição dos objetivos e de como eles serão alcançados por meio de ações táticas e operacionais. Saber exatamente o que se quer e onde se pretende chegar é condição indispensável para saber como chegar lá adiante, à consecução dos objetivos. Esta definição é o primeiro passo para o planejamento.

Objetivos são resultados futuros que se pretende atingir. São alvos escolhidos que se pretende alcançar dentro de um certo espaço de tempo, aplicando determinados recursos disponíveis ou possíveis”. (CHIAVENATO, 2003)

- II. **Desdobramento dos objetivos:** As organizações geralmente desejam alcançar os objetivos definidos todos de uma vez; entretanto, é necessário priorizar e definir o grau de importância de cada objetivo e sua hierarquização. Sendo assim, existe uma hierarquia dos objetivos, na qual alguns são mais importantes e necessitam de uma certa prioridade quando comparado aos demais. Essa hierarquia é estruturada da seguinte forma:

- **Objetivos Organizacionais** – definição dos objetivos da organização;
- **Políticas** – colocação dos objetivos como guias orientadores para a ação;
- **Diretrizes** – formas que permitem realizar uma determinada ação;

- **Metas** – alvos a atingir a curto prazo em cada órgão;
- **Programas** – atividades necessárias para realizar cada meta;
- **Procedimentos** – formas de executar cada programa;
- **Métodos** – planos prescritos para execução de tarefas;
- **Normas** – regras para cada procedimento;

III. **Abrangência dos objetivos:** A abrangência dos objetivos é definida por uma hierarquia de 3 níveis: o planejamento estratégico, o tático e o operacional.

Figura 1 – Níveis hierárquicos do Planejamento



Fonte

- IV. **Planejamento estratégico** - abrange todos os aspectos da organização. É definido pensando em um futuro em longo prazo, envolve a organização como um todo, preocupando-se em atingir os objetivos em nível organizacional e é definido pelos tomadores de decisão (cúpula) da organização.
- V. **Planejamento tático** - abrange os departamentos e as unidades da organização. É definido pensando em um futuro em médio prazo e de forma anual. Abrange os recursos e objetivos específicos de cada departamento e é definido em cada departamento da organização.
- VI. **Planejamento operacional** - abrange cada tarefa ou atividade específica. É definido pensando em um futuro imediato, ou seja, em curto prazo e preocupa-se com o alcance das metas específicas.
- VII. **Tipos de planos:** O plano é gerado como resultante do planejamento e permeia os objetivos estabelecidos e os resultados que serão alcançados. A principal consequência do planejamento são os planos,

e estes não somente demonstram uma organização bem sucedida na realização de suas metas e objetivos, como também funcionam como verdadeiros guias ou balizamentos para sua operação do dia-a-dia.

Todos os planos têm o propósito de prever, programar e coordenar ações que vão conduzir a empresa ao alcance dos objetivos determinados; eles descrevem um curso de ação para alcançar um objetivo, proporcionando respostas às questões: o que, quando, como, onde e por quem (OLIVEIRA, 2007).

6.2 Estratégia

Estratégia é um termo criado pelos antigos gregos, que significava um magistrado ou comandante-chefe militar. Sendo, a princípio, utilizado apenas em organizações militares, foi posteriormente apropriado e utilizado pelo ambiente de negócios, estando o seu desenvolvimento relacionado com o ritmo das transformações na sociedade em geral e no mundo empresarial em particular (LOBATO et al., 2006).

Outros autores apresentam como a definição de estratégia sendo “...uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Estratégia pode ser definida como “Os Cinco P’s”:

- **Estratégia como Plano:** algum tipo de curso de ação conscientemente pretendido, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma situação. Por essa definição, as estratégias têm duas características essenciais: são criadas antes das ações às quais vão se aplicar e são desenvolvidas consciente e propositalmente.
- **Estratégia como Padrão:** é consistência no comportamento, pretendida ou não.
- **Estratégia como Pretexto:** é feita a elaboração de uma estratégia cuja principal intenção é enganar o concorrente. Esta estratégia também é do tipo deliberada.
- **Estratégia como Posição:** torna-se a força mediadora ou a “combinação” entre organização e ambiente, ou seja, entre o contexto interno e o externo.
- **Estratégia como Perspectiva:** é uma perspectiva, consistindo em seu conteúdo não apenas de uma posição escolhida, mas também de uma maneira fixa de olhar o mundo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Portanto, Estratégia é a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global, visando atingir os objetivos em longo prazo. Na construção de uma estratégia, não se pretende tomar decisões sobre o futuro, mas tomar hoje decisões tendo em mente o futuro desejado. A estratégia não é só inovação, diversificação ou planejamento financeiro, mas o conjunto desses componentes, dirigido a objetivos que se pretende atingir em longo prazo e é definida pela alta administração da empresa. A estratégia refere-se à organização como um todo, pois procura alcançar objetivos organizacionais globais (CHIAVENATO, 2003).

6.3 Impacto nos negócios

O planejamento estratégico se volta para o alcance de resultados, através de um processo contínuo e sistemático de antecipar mudanças futuras, tirando vantagem das oportunidades que surgem, examinando os pontos fortes e fracos da organização, estabelecendo e corrigindo cursos de ação em longo prazo. Isso tende a reduzir a incerteza e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos para a empresa (FOINA, 2013).

O planejamento estratégico não é implantável por meio de simples modificações técnicas nos processos e instrumentos decisórios, é uma conquista organizacional que resulta em novas formas de comportamento administrativo. Ele é necessário em organizações que desejam crescer e desenvolver-se física e economicamente no sentido de uma evolução positiva para o futuro (VASCONCELOS; MACHADO, 1979).

Fazer um planejamento estratégico não é simples, pois exige da organização uma capacidade de inovação e adaptações constantes. Estas organizações devem compreender, de forma coletiva, os limites de suas forças e competências, para melhor conhecer o meio ambiente e poder converter em sucesso as oportunidades existentes.

Este é essencialmente um processo gerencial, que se concentra nos níveis hierárquicos mais elevados da organização e que não pode ser concebido como atividade clássica de planejamento, delegável a comissões ou grupos de planejamento. Neste processo existe uma responsabilidade pelo futuro da organização, devendo esta ser enfrentada pelos executivos em termos de aumentar o seu conhecimento sobre fatores externos que afetam a sua empresa e estabelecer um senso de direção futura para seus negócios.

As organizações atuais de base tecnológica têm colocado em dúvida a aplicabilidade dos conceitos tradicionais apresentados até agora neste capítulo. Hoje em dia a sociedade está inserida em um ambiente distinto de quando estes conceitos foram desenvolvidos. Nos dias de hoje, existem aspectos que geram grandes impactos nas estruturas organizacionais, principalmente o desenvolvimento em grande escala da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).

A tendência não é mais falar em Planejamento estratégico, mas em processo de elaboração de estratégias, que podem ou não ser formuladas por meio de planejamento. Mesmo com essas dúvidas o que se sabe, é que as empresas que têm melhor estratégia se saem melhor. Há uma expressão nova: **arquitetura estratégica**. Ela serve para designar a ligação entre as estratégias corporativas e de negócios com as vantagens competitivas, pois entende-se que é só para isso que elas existem.

O fundamental no processo de planejamento estratégico é desenvolver objetivos ambiciosos que vão gerar desajustes naturais e com um caminho para onde a organização deva ir, e por outro lado, uma liderança forte e indivíduos qualificados que conduzirão a organização aos objetivos a que ela se propôs. Atualmente é dada muita ênfase aos fatos do momento, falando-se até em “estratégia em tempo real”. Considera-se agora que, surgindo um fato novo no ambiente empresarial, os colaboradores da organização de todos os níveis (Operacional, Tático e Estratégico) devem estar preparados para decidir e agir imediatamente. Quando se cresce a importância do curto prazo, evidentemente cai a ênfase no estudo de cenários futuros e outros instrumentos de análise do longo prazo.

Planejar é sempre um exercício de lógica. Estratégia por definição não é lógica pura, pois o resultado das decisões estratégicas sempre depende das reações dos concorrentes. Por isso, ocorre uma incompatibilidade entre planejamento e estratégia. Assim, o planejamento estratégico ou tem boa estratégia e mau planejamento, ou é forte no planejamento e fraco em estratégia. As empresas preferiram ficar com boa estratégia e esquecer o planejamento rígido das coisas estratégicas.

A prática da estratégia nas empresas certamente não será uniforme. Cada uma terá suas peculiaridades. Entretanto, em todas elas, a ênfase central será na administração das vantagens competitivas e da arquitetura estratégica. Quem dá mais atenção aos problemas de estratégia na gestão, tem maior chance de levar vantagem sobre os concorrentes. Isso leva os concorrentes a aumentar seu interesse e dedicação para melhorar sua estratégia.

A estratégia moderna tem a preocupação de melhorar continuamente a estratégia de hoje, sem fazer planos grandiosos que durem até serem invalidados pelo tempo decorrido. A preocupação do planejamento estratégico era obviamente fazer um “plano”. A preocupação da moderna estratégia é estar sempre ligada nos aspectos de estratégia e pensar em modificações sempre que for oportuno.

Referências

- CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- FOINA, P. R. *Tecnologia da informação*: planejamento e gestão. São Paulo: Atlas, 2013.
- LOBATO, D. M. et al. *Estratégias de empresas*. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia*: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O Processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico*: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 1989
- ROSSETTO, A. M.; ROSSETTO C. R. Uma nova postura para o planejamento estratégico. *Revista de Negócios*, Blumenau, v. 4, n. 2, p. 1-8, 1999.
- VASCONCELOS, P. F.; MACHADO, A. M. V. *Planejamento estratégico*: formulação, implementação e controle. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1979.
- ZACCARELLI, S. B. A moderna estratégia nas empresas e o velho planejamento estratégico. *RAE*, Rio de Janeiro, v. 2, n. 5, p. 21-26, 2005.



Sobre o autor

Fabrício Marques Genú – Estudante de pós-graduação em Gerência de Projetos de TI no UniCEUB, pós-graduado em Redes de Computadores pela UNEB, Graduado em Tecnologia em Processamento de Dados pelo CEUB, com mais de 20 anos de experiência na área de suporte e projetos de infraestrutura de TI.



Sobre o autor

Rodrigo de Assis Vidal – Estudante de pós-graduação em Gerência de Projetos de TI no UniCEUB, Graduado em Análise de Sistemas pelo UniCEUB, especialista em Métricas de software.



7 MISSÃO, VISÃO E FOCO ESTRATÉGICO

Cíntya Silva
Josilene Muniz

As organizações se iniciam a partir da vontade de seus fundadores, embasados por suas crenças e vislumbrando atender necessidades do mercado. A partir desses compromissos, é traçada uma intenção estratégica, que é construída por seus propósitos, pelas competências essenciais para que possa trilhar seu destino e pela sua ideologia central, que é o conjunto de princípios e valores que dão os limites da ação da organização (CHIAVENATO, 2004).

Traçar uma boa intenção estratégica é fundamental para uma empresa, pois tudo e todos os aspectos de um negócio giram em torno desta definição. Nesse sentido, o melhor é incorporar estes objetivos e a essência do próprio planejamento estratégico no DNA corporativo, através de sua missão, visão, valores e foco estratégico.

A maioria das organizações ainda tratam de Missão e Visão como palavras sinônimas. A seguir vamos esclarecer melhor a diferença de cada uma e esses conceitos servirão de guia para sócios e colaboradores, mostrando ao mercado a personalidade da organização.

7.1 Missão

Missão organizacional é a declaração do propósito e do alcance da organização em termos de produto e de mercado, ela é criada na gênese da empresa ou senão na construção do seu primeiro planejamento estratégico.

Ela se refere ao papel da organização dentro da sociedade em que está inserida e significa sua razão de ser e de existir. A missão diz respeito ao relacionamento da empresa com seus clientes, fornecedores e colaboradores. Muitas vezes a organização define a sua missão como uma declaração de como ela vai atuar no mercado. Porém se as condições de mercado se modificarem, a missão também precisará ser alterada, ou seja, a missão estará sujeita a mudanças

contínuas. O ideal é que a missão seja definida em termos mais permanentes, baseada na essência do que a empresa oferece a seus clientes e à sociedade.

A missão deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo, e não em termos de oferecer algum produto ou serviço, estando associada ao negócio da organização (CHIAVENATO, 2004). Pode ainda destacar as atividades que a empresa desempenha e que as diferenciam de todas as outras concorrentes, sempre de forma clara, concisa e interessante (BIAGIO, 2012).

O objetivo da missão é manter todos os integrantes da empresa unidos em torno de um único ideal, se tornando uma força motivadora e norteando todos que trabalham para o sucesso da organização. É o mote que se usa para resolver dúvidas quanto, e como, agir em situações inusitadas. Para isso deve ser simples para ser lembrada por todos os colaboradores da empresa e até mesmo pelos seus clientes.

Podemos ver o resultado desse desafio, de buscar uma Missão concisa e objetiva, nos exemplos a seguir:

Missão da empresa Coca-Cola

“Refrescar o mundo, em corpo, mente e espírito. Inspirar momentos de otimismo, por meio de nossas marcas e ações. Criar valor e fazer a diferença onde estivermos e em tudo o que fizermos”.

Missão da empresa Microsoft

“Permitir às pessoas e empresas, em todo o mundo, a concretização do seu potencial. “

Missão do Banco do Brasil

“A missão do Banco do Brasil é ser um banco de mercado, competitivo e rentável, atuando com espírito público em cada uma de suas ações junto à sociedade. “

Missão da empresa Laboratórios Sabin

“Oferecer serviços de saúde com excelência “

Missão da empresa Google

“Organizar as informações do mundo e torná-las mundialmente acessíveis e úteis. “

Missão da empresa Kopenhagen

“Fabricar produtos de altíssima qualidade, preservando seu sabor com sofisticação e originalidade. “

Nesses exemplos vemos o foco na essência do negócio e não nos seus produtos. Isso permite à organização mudar sua oferta de produtos e serviços, em face a mudanças tecnológicas ou sociais sem, contudo, mudar sua essência. Veja, por exemplo, a missão da Microsoft. Não diz nada sobre tecnologia, mas sim sobre ajudar a atingir o potencial das pessoas e empresas.

7.2 Visão

A visão organizacional é o sonho almejado pela organização, suas intenções, crenças e a direção que a empresa pretende seguir.

A visão deve apresentar um quadro descritivo do que a organização deverá ser no futuro. Deve ser coerente com o padrão de comportamento empresarial no presente e merecer total credibilidade. Deve ser sucinta, mas mantendo sua capacidade de fazer sonhar e incentivar o compromisso de todos os interessados. Muitas vezes ela é expressa em slogans (CHIAVENATO, 2004).

A visão projeta uma ideia de como a empresa será dentro de alguns anos, é uma declaração indicando onde pretende chegar. A visão da empresa Laboratórios Sabin por exemplo, é bem simples: *Ser uma empresa de referência em saúde na América Latina.*

Para que a declaração de visão cumpra seu papel é muito importante que seja elaborada e promovida pela alta direção, porém, com o envolvimento dos demais níveis da empresa, o que lhe garantirá maior credibilidade e os engajará nos seus sonhos e objetivos.

A visão deve ser baseada nos anseios da empresa para construir um futuro para o negócio e para seus clientes, ao contrário da missão, que está relacionada ao passado, a origem, as raízes sobre as quais a empresa foi fundada.

Vejamos as missões das empresas já estudadas na seção anterior:

Visão do Banco do Brasil

“Nossa visão é a de ser o banco mais relevante e confiável para a vida dos clientes, funcionários, acionistas e para o desenvolvimento do Brasil”.

Visão da empresa Coca-Cola

“Atuar como base para nosso “Roteiro de Atividades” e orientar todos os aspectos de nosso negócio, descrevendo o que devemos conquistar para continuarmos com um crescimento sustentável e de qualidade “.

Visão da empresa Microsoft

“Disponibilizar às pessoas software de excelente qualidade – a qualquer momento, em qualquer local e em qualquer dispositivo”.

Visão da empresa Copenhagen

“Ser um grupo competitivo que atue de forma abrangente no segmento alimentício, através de um portfólio de produtos com qualidade, representado por marcas fortes, com características e propostas únicas”.

Nos exemplos as empresas mostram seus sonhos de longo prazo, apontando para onde a empresa quer chegar, mesmo que esse objetivo seja quase utópico. A missão deve engajar os colaboradores e parceiros de negócio na busca desse sonho colimando os esforços na mesma direção.

7.3 Valores

Valores são princípios e crenças que as organizações carregam, fornecendo suporte para tomada de decisões. Devem essencialmente fazer parte da cultura de qualquer organização nos dias atuais, e têm enorme importância não só para o planejamento estratégico, como também para todos os demais aspectos do gerenciamento da empresa, e para a vida de todos que nela trabalham. (BETHLEM, 2009).

Chiavenato (2005) alerta para a discrepância sobre o que a empresa emprega como valor e o que ela realmente aplica:

Na verdade, os valores definidos por uma organização muitas vezes podem diferir daquilo que os seus dirigentes acreditam ou valorizam no seu cotidiano. É o caso da afirmação de que as pessoas estão em primeiro lugar na organização, enquanto os dirigentes insistem em horários rígidos e enxugamentos à custa do corte de pessoas, o que mostra claramente como os valores organizacionais não são praticados na realidade. (CHIAVENATO, 2005).

Exemplos

Valores da empresa Coca-Cola

- *Inovação: Buscar, imaginar, criar, divertir: esse é o caminho para a inovação. Desejamos buscar o inesperado, estimular um ambiente onde vale a pena correr os riscos de inovar e de compartilhar ideias.*
- *Liderança: Como líderes, precisamos ter a coragem de construir um futuro melhor, meta que será alcançada fazendo a diferença como empresa global, com decisões e inspiração certas e influenciando aqueles com quem nos relacionamos.*
- *Responsabilidade: Devemos ter vocação para agir e honrar nossos compromissos.*

- *Integridade: Ser íntegro significa ser verdadeiro: dizer o que pensamos, fazer o que dizemos e agir corretamente.*
- *Paixão: Comprometidos de corpo e alma, devemos criar oportunidades, ter sede de fazer sempre mais e realizar.*
- *Colaboração: Acreditamos na força da participação e, por isso, promovemos o talento coletivo. Valorizamos a diversidade, estamos conectados globalmente e dividimos os méritos pelos sucessos.*
- *Diversidade: Queremos ter uma força de trabalho tão diversa quanto os mercados que atendemos, e criamos oportunidades para alcançar esse objetivo.*
- *Qualidade: Consideramos que não há limites para atingir a excelência nas nossas atividades. Devemos deixar tudo sempre melhor do que estava e estabelecer os mais altos padrões para os nossos produtos, nosso pessoal e nosso desempenho.*

Valores da empresa Microsoft

- *Integridade e Honestidade*
- *Abertura e Respeito*
- *Vontade de Abraçar Grandes Desafios*
- *Atitude Crítica*
- *Responsabilidade*
- *Paixão por Tecnologia, Parceiros e Clientes*

Valores Laboratório Sabin

- *“Credibilidade*
- *Ética*
- *Inovação*
- *Qualidade*
- *Respeito à vida*
- *Responsabilidade social*
- *Simplicidade*

Valores da empresa Copenhagen

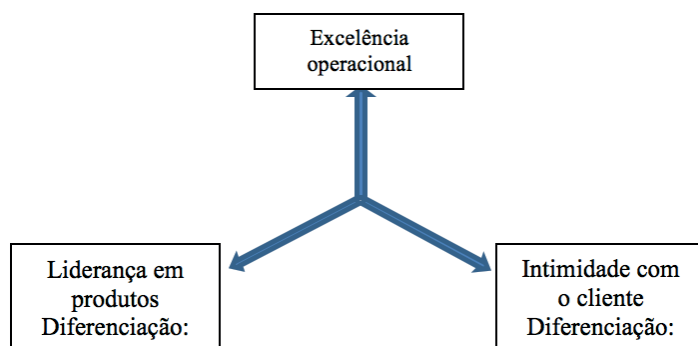
- *Lideranças Interativa*
- *Trabalho em Equipe*
- *Proatividade*
- *Qualidade*
- *Ética e Respeito*

7.4 Foco Estratégico

O foco estratégico é a definição da empresa quanto ao seu escopo de atuação externa, com impacto na sua atuação interna. A respeito desse tema existem várias abordagens, tais como o *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1997), a Gestão Estratégica da Qualidade definida por Gale (1996), as cinco forças definidas por Michael Porter, a análise de SWOT e outras. Neste capítulo vamos apresentar a abordagem desenvolvida por Treacy e Wiersema (1998), chamada de Foco Estratégico.

Em seu trabalho, Treacy e Wiersema (1998) descrevem três disciplinas de valor, e afirmam ainda que, uma empresa de sucesso precisa superar seus concorrentes em uma dessas disciplinas e se manter em situação de igualdade nas outras duas. A própria empresa decidirá sobre qual disciplina deseja ser percebida pelos consumidores. As disciplinas de valor propostas são Excelência operacional, Liderança em produto, e Intimidade com cliente, como mostrado na figura 1.

Figura 4 – Posicionamentos estratégico de Treacy e Wiersema



Fonte: Treacy e Wiersema (1998)

7.4.1 Excelência operacional

Esse tipo de abordagem exige da empresa um grande esforço para reduzir custos, claro que sem negligenciar a qualidade, o serviço e outras áreas. O principal objetivo dessas empresas é ter o mais baixo custo em relação aos seus concorrentes. Para atingir esse objetivo, é fundamental um controle rígido dos custos e das despesas gerais, além de direcionar todo seu esforço no sentido de buscar escala de produção, linhas de produção eficientes e procedimentos padronizados.

O objetivo é oferecer produtos médios em relação ao mercado, com o menor custo total e o máximo de confiabilidade e serviços descomplicados. Essa estratégia é voltada para clientes que não necessitam dos produtos mais avançados, mas anseiam por um desempenho confiável apesar de pouca variedade.

Obviamente, a excelência operacional não é a estratégia mais adequada para todas as empresas. Algumas desvantagens e perigos estão associados à essa abordagem, tais como a não garantia de obtenção das economias prometidas ou um antigo rival imitar a tecnologia ou os métodos de controle de custos do líder e ganhar vantagem.

Como exemplo de empresas que adotam esse foco estratégico citamos:

Gol Linhas Aéreas: oferece o serviço de transporte aéreo com valores mais acessíveis, porém com serviços mais padronizados.

Mc Donald's: fornece produtos alimentícios a um preço acessível e com o mesmo padrão para todas as lanchonetes do mundo.

BIC (segmento de canetas) também adota a estratégia de excelência operacional, pois são vendidas a baixo custo e seu design e qualidade são padronizados em todo os mercados onde atua.

7.4.2 Liderança em produtos

Essa estratégia implica em diferenciar pela alta qualidade, o produto ou serviço oferecido pela empresa dos oferecidos pela concorrência. Seguindo esse caminho, a empresa se preocupa menos com os custos e mais em tentar ser percebido pelo setor como tendo algo de singular a oferecer, criar algo que seja único e que essa característica seja reconhecida e valorizada pelo cliente. Esse tipo de estratégia exige empresas flexíveis, que investem em tecnologia do produto e tecnologia de gestão.

Os adeptos da estratégia de liderança em produtos precisam investir muito mais em pesquisa do que os adeptos da excelência operacional, pois seus projetos de produtos devem ser melhores que os da concorrência. Têm que usar matéria-prima de melhor qualidade e, muitas vezes, mais cara e ainda investir em um serviço ao cliente eficaz e proativo. Além disso, têm que estar dispostos a abrir mão de parte da participação de mercado, reduzindo seus volumes de vendas, mas compensando com um preço maior que os seus concorrentes.

Ao contrário da excelência operacional, onde só pode existir um verdadeiro

líder no setor, nesse tipo de estratégia pode haver muitos diferenciadores no mesmo setor, cada um deles enfatizando um atributo diferente dos seus rivais.

Assim como a excelência operacional, a liderança em produtos apresenta alguns riscos. Se a diferença entre os preços de um produto de baixo custo e o produto diferenciado se tornar muito grande, os clientes podem abandonar o diferenciador em favor de um rival de menor custo, que ofereça menor diferenciação, a fim de ter seu gasto reduzido. Também pode ocorrer uma mudança de cenário e o que diferenciava uma empresa de outra um dia, pode deixar de existir no dia seguinte. O gosto dos compradores pode mudar, bem como a característica única das ofertas pode sair de moda. Além disso, os rivais de menor preço poderiam imitar o líder em produto a ponto de atrair para si seus clientes.

Para exemplificar essa abordagem vamos analisar as seguintes empresas:

A Coleman enfatiza a durabilidade de seus produtos, oferecendo características únicas em equipamentos para camping.

A marca de calçados do designer francês Christian Louboutin, que são de alto custo, porém com características diferenciadas no mercado, ou seja, o cliente concorda em pagar mais caro pelo benefício único que o produto lhe oferece.

7.4.3 Intimidade com o cliente

Nessa terceira alternativa de foco estratégico, a empresa concentra seus esforços para atender somente um determinado grupo de compradores ou uma determinada linha de produtos, ou mercado geográfico. Precisa conhecer as necessidades desses segmentos com muito mais propriedade que os concorrentes e obtendo vantagens com a aplicação desse conhecimento, seja na diferenciação, seja em custos.

Essa estratégia é recomendada para as empresas que querem penetrar em um mercado de alto crescimento ou quando possuem uma gama muito pequena de competências. A principal diferença entre essa estratégia e as demais é que uma empresa que adote o foco no cliente decide conscientemente competir apenas em um pequeno segmento do mercado. Em vez de tentar atrair todos os compradores oferecendo-lhes baixo custo ou características e serviços únicos, a empresa que utiliza essa estratégia busca servir a um único tipo de comprador (nicho de mercado).

É um excelente meio para micro e pequenas empresas penetrarem no mercado, pois, concentrando os esforços para atender somente um comprador,

ela acabará funcionando como uma espécie de extensão do cliente, conseguindo com isso operar com baixos investimentos em publicidade e propaganda e quase nenhum investimento em pesquisa e desenvolvimento. Por outro lado, a empresa que adota esse tipo de estratégia fica restrita a poucos clientes, geralmente do mesmo segmento de mercado, e se sujeita às vontades do comprador, que, repentinamente, poderá trocar de fornecedor, levando sérios riscos para a empresa fornecedora (BIAGIO, 2012). A adoção desse foco estratégico exige que a empresa conheça as pessoas para quem vende, suas necessidades e desejos, com relação aos produtos e serviços que demandam.

São exemplos de empresas que focam em Intimidade com o Cliente:

Brooksfield, loja de roupas masculinas onde você encontra da meia ao chapéu. Ela busca conquistar clientes de alto poder aquisitivo e fidelizá-los, atendendo-os de forma diferenciada e procurando proporcionar uma boa experiência de compra, através de atendentes que lhe ajuda durante todo tempo, como o antigo alfaiate.

Outro exemplo é a empresa IBM, que criou uma conexão forte entre a empresa e seus clientes. Ao invés de enviar equipes de vendas ela passou a disponibilizar equipes completas, com executivo de vendas, representante da divisão de serviços, uma pessoa da unidade de software e alguém do laboratório de pesquisas da IBM. A missão dessas equipes era descobrir como a empresa poderia ajudar seus clientes a resolver os problemas mais incômodos.

Um exemplo de empresa brasileira é a Casa Bahia, que foi pioneira, dentre os grandes magazines, em vender para as classes C e D, financiando suas vendas em muitas parcelas e de pequenos valores, atendendo assim à necessidade dessa classe de clientes.

A escolha de um dos focos descrito facilita a empresa atingir seus objetivos e se destacar como uma empresa referência para seus clientes e concorrentes. Nenhum desses focos é melhor que os outros e a opção por um deles definirão DNA da organização.

Referências

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. *Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos*. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

BIAGIO, L. A.; BATOCCHIO, A. *Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas*. 2. ed. Barueri: Manole, 2012.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

GALE, B. T. *Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver*. São Paulo: Pioneira, 1996.

KAPLAN, R.; NORTON, D. *Estratégia em ação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PORTER, M. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. *A disciplina dos líderes de mercado: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado*. 3. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.

Sobre as autoras



Cintya de Oliveira Silva é formada em ciências biológicas pela Universidade de Brasília. Trabalha na Diretoria de Tecnologia do Banco do Brasil.

Josilene Lemos Souza Muniz é Tecnóloga em Redes de Computadores pela Universidade Paulista – UNIP. Pós-Graduação em Governança de TI pelo Centro Universitário de Brasília – UniCEUB; Certificações ITIL v3 Foundation, ISO/IEC 20000:2011 e Greem It.

8 MISSÕES E VISÕES COMENTADAS

Raquel Metaxa Rocha de Oliveira

Márcio Romeu Araújo de Sousa

Neste capítulo abordaremos alguns exemplos de missão, visão e valores de algumas empresas conhecidas no mercado de bancos, cosméticos e tecnologia da informação. A divisão por ramo de negócio permitirá uma comparação entre as formas de atuação escolhida por cada empresa, enriquecendo nossa análise.

A análise realizada levou em consideração estudo realizado por Porto em 2011, que ressaltou os seguintes aspectos relativos à missão:

- a) **Periodicidade:** analisa se o planejamento estratégico da empresa é permanente ou dura ciclos determinados;
- b) **Nível de abstração:** demonstra se os propósitos das empresas são restritos ou amplos;
- c) **Critérios de segmentação:** demonstra a definição dos clientes externos de cada empresa.

Quanto à visão, ainda seguindo o estudo de Porto (2011), demos enfoque à presença do estado futuro desejado, que deve ser enunciado por um longo prazo, com uma descrição clara e ser inspiradora, provendo alinhamento e confrontando padrões atuais.

Já com relação aos valores, analisaremos seu alinhamento com os dois primeiros conceitos, uma vez que, segundo Barbosa (2002) tais preceitos “procuram chamar a atenção para a importância da esfera simbólica do mundo organizacional”.

8.1 Segmento bancário

8.1.1 Caixa Econômica Federal

Missão: Atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do País, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro.

Visão: Estar entre os três maiores bancos brasileiros até 2022, mantendo a liderança como agente de políticas públicas.

Valores: Nosso trabalho é importante para a sociedade. Temos orgulho de trabalhar na CAIXA. Juntos podemos mais. Nossas atividades são pautadas pela ética. Respeitamos as ideias, as opções e as diferenças de toda a sociedade. A liderança se faz pelo exemplo. Somos inovadores no que fazemos.

Análise: Com foco estratégico com ênfase em eficiência, uma vez que possui visão calcada em resultados, o planejamento estratégico da CAIXA não é permanente. A empresa estabeleceu sua visão de futuro em 2012, quando se posicionava em 4º lugar dentre os bancos brasileiros em quantidade de ativos e atingiu o propósito em 2015. Recentemente tomou a 2ª colocação no mercado, superando o Itaú.

Sua visão de futuro foi atingida 7 anos antes do planejado e superada logo em seguida, mesmo tendo sido estabelecida para um horizonte de 10 anos. Assim, apesar de bastante clara, a visão da CAIXA perdeu seu sentido desafiador em apenas 3 anos, devendo ser revista.

No entanto a visão é extremamente clara e inspiradora, além de quebrar paradigmas de empresas públicas, uma vez que declara que deseja concorrer com instituições privadas, em uma nítida demonstração do viés de eficiência.

Fica claro que a CAIXA deseja manter o forte viés público, conforme estabelecido em sua missão, que, apesar de ampla, define bem a empresa como pública, além de a inserir no mercado privado das instituições financeiras.

A missão da CAIXA responde a pergunta “Qual o nosso negócio?” de forma clara, uma vez que se coloca como instituição financeira e agente de políticas públicas. No entanto não deixa nítido quem é seu cliente e, menos ainda, que satisfação ele quer ao comprar seu produto. Ademais, é longa o suficiente para dificultar a assimilação por seus empregados.

Já com relação aos valores, possui um viés forte do coletivo, provavelmente motivada pela ideologia social do governo brasileiro atuante na época de sua formulação.

8.1.2 Banco Bradesco S.A.

Missão: Fornecer soluções, produtos e serviços financeiros e de seguros com agilidade e competência, principalmente por meio da inclusão bancária e da promoção da mobilidade social, contribuindo para o desenvolvimento

sustentável e a construção de relacionamentos duradouros para a criação de valor aos acionistas e a toda a sociedade.

Visão: Ser reconhecida como a melhor e mais eficiente instituição financeira do País e pela atuação em prol da inclusão bancária e do desenvolvimento sustentável.

Valores: Cliente como razão de ser da Organização. Transparência em todos os relacionamentos. Respeito à concorrência. Crença no valor e na capacidade de desenvolvimento das pessoas. Respeito à dignidade e diversidade do ser humano. Compromisso com a melhoria contínua de qualidade.

Análise: O BRADESCO, apesar de ser uma instituição bancária privada, demonstra em sua missão e visão um importante caráter público: o da inclusão bancária. Assim, apesar de declarar o desejo de eficiência, entendemos que o foco estratégico se encontra na qualidade, principalmente no tocante ao atendimento de clientes sem acesso aos bancos.

Com isso, a empresa define seu cliente externo, apesar de estabelecer um propósito básico amplo, que pode gerar um desalinhamento das equipes. Isso porque estabelece objetivos subjetivos como “mobilidade social”, “desenvolvimento sustentável” e “relacionamentos duradouros” sem estabelecer um alvo.

Diferente da CAIXA, o BRADESCO tem uma visão permanente, uma vez que não estabelece um prazo final para atingimento dos objetivos traçados. Sua visão é, no entanto, bastante desafiadora, uma vez que une duas pontas opostas do setor bancário: inclusão bancária e qualidade de atendimento, nitidamente confrontando padrões atuais.

Os valores da empresa retratam o respeito pelo indivíduo e traz mais uma vez o compromisso com a qualidade.

Quadro 1 – Quadro comparativo

Missão					
Empresa	Periodicidade		Nível de Abstração	Segmentação	
CAIXA	10 anos		Baixo	Não	
Bradesco	Permanente		Baixo	Não	
Visão					
Empresa	Longo Prazo	Clareza	Inspiradora	Alinhamento	Confronta padrões atuais
CAIXA	x	x	X	X	X
Bradesco	x		x	x	x

Fonte: Dos autores

8.2 Segmento de cosméticos

8.2.1 Natura Cosméticos S.A.

Missão (Razão de Ser): Nossa Razão de Ser é criar e comercializar produtos e serviços que promovam o bem-estar/estar bem. Bem-estar é a relação harmoniosa, agradável, do indivíduo consigo mesmo, com seu corpo. Estar bem é a relação empática, bem-sucedida, prazerosa, do indivíduo com o outro, com a natureza da qual faz parte, com o todo.

Visão: A Natura, por seu comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços, será uma marca de expressão mundial, identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor através da melhor relação consigo mesmas, com o outro, com a natureza da qual fazem parte, com o todo.

Valores (Crenças): A vida é um encadeamento de relações. Nada no universo existe por si só, tudo é interdependente. Acreditamos que a percepção da importância das relações é o fundamento da grande revolução humana na valorização da paz, da solidariedade e da vida em todas as suas manifestações. A busca permanente do aperfeiçoamento é o que promove o desenvolvimento dos indivíduos, das organizações e da sociedade. O compromisso com a verdade é o caminho para a qualidade das relações. Quanto maior a diversidade das partes, maior a riqueza e a vitalidade do todo. A busca da beleza, legítimo anseio de todo ser humano, deve estar liberta de preconceitos e manipulações. A empresa, organismo vivo, é um dinâmico conjunto de relações. Seu valor e sua longevidade estão ligados à sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e seu desenvolvimento sustentável.

Análise: A missão da Natura Cosméticos S.A., que é colocada como Razão de Ser, começa sua apresentação com o motivo da existência da empresa, de forma clara e já explicando qual necessidade a empresa tenta sanar para seus clientes: “comercializar produtos e serviços que promovam o bem-estar/estar bem”. Ainda na missão, logo após à primeira sentença é feita uma explicação dos conceitos de “bem-estar” e “estar bem”, explanando o que esses termos significam de forma geral e até de forma coligada com a empresa.

A missão da Natura atende bem aos requisitos de como uma missão deve ser, em termos de qual necessidade a empresa quer resolver e o porquê da

empresa existir, sendo até simples, clara e direta. Porém, ela peca na extensão, se tornando grande para ser internalizada pelos colaboradores e explicando termos que podem ser de comum entendimento a todos.

A visão da Natura não expressa de forma clara como a empresa quer ser reconhecida no futuro, porém deixa subentendido como deseja ser vista no futuro. Ela também não deixa claro como os recursos da organização deverão ser tratados, falando apenas da sua relação com aquilo que está envolvida. A escrita é, gramaticalmente, um pouco confusa, com muitas intersecções, se tornando difícil ser lembrada pelos colaboradores. Porém, a visão é inspiradora quando assume a importância nas relações da empresa com todos.

Os valores da organização foram colocados de forma bem confusa e não clara, tratando aquilo que é importante para empresa de forma indireta, extensa e até sem muito sentido, divagando de forma geral. Além da confusão, as sentenças são bastante longas, sendo difíceis de serem memorizadas pelos colaboradores. Porém, com a descrição dos valores a empresa parece tentar frisar a importância que levam em suas relações, tanto interpessoais quanto para com a natureza (universo). Se por um lado pecam na falta de objetividade, simplicidade e clareza, os valores acertam na mensagem de importância que quer passar para seus colaboradores.

8.2.2 L'Oréal Brasil Comercial de Cosméticos Ltda.

Missão: Oferecer a todas as mulheres e homens do mundo inteiro o melhor da inovação em cosmética em termos de qualidade, eficácia e segurança.

Visão: Conquistar mais um bilhão de novos consumidores no mundo ao criar produtos cosméticos que atendem à infinita diversidade de suas necessidades e seus desejos de beleza.

Valores: Paixão. Inovação. Espírito empreendedor. Mente aberta. Excelência. Responsabilidade. Respeito

Análise: Com a audaciosa missão de ter como cliente todos os seres humanos, a L'Oréal adota um foco competitivo com base em qualidade. Apesar de ampla, a missão é bastante clara e inspiradora estabelecendo de forma permanente que os clientes da empresa abrange “todos as mulheres e homens do mundo inteiro”.

Sua visão de futuro quantifica “o mundo inteiro”, objetivando a visão de futuro da empresa para o ciclo 2005-2020. A meta é bem definida de forma a

facilitar a internalização por parte de seus empregados. No entanto, novamente a presença de termos ilimitados como “infinitas possibilidades” e “desejos de beleza” dificultam a objetividade.

A amplitude de sua missão permite a expansão dos negócios da empresa: a mesma possui 28 marcas de produtos espalhados em 130 países (fonte: <<http://www.loreal.com.br/grupo-l%C2%B4or%C3%A9al>>), se colocando como 1º grupo cosmético do mundo.

Quadro 2 – Quadro comparativo

Missão					
Empresa	Periodicidade		Nível de Abstração		Segmentação
Natura	Permanente		Alto		Não
L'Oreal	Permanente		Baixo		Sim
Visão					
Empresa	Longo Prazo	Clareza	Inspiradora	Alinhamento	Confronta padrões atuais
Natura	x		x	x	x
L'Oreal	x	x	x	x	

Fonte: Dos autores

8.3 Segmentos de TIC

8.3.1 Stefanini Consultoria e Assessoria em Informática S/A

Missão: Transformar em realidade os sonhos dos nossos clientes, colaboradores e acionistas, por meio de soluções de tecnologia e inovação.

Visão: Ser o melhor provedor de tecnologia, reconhecido e admirado globalmente como parceiro estratégico, por agir com paixão e energia para conquistar e encantar os clientes.

Valores: Integridade: Nós agimos sempre de maneira ética e coerente com nossas palavras. Esse é o nosso alicerce. Energia e atitude positiva: Acreditar que você é capaz e pode realizar. Respeito: Nós respeitamos a pessoa e o profissional. A diversidade da equipe é uma força da organização. Foco no resultado sustentável: Nós agimos sempre para gerar valor para os clientes, acionistas, colaboradores e a sociedade.

Análise: Com 29 anos de atuação no setor de Serviços de TI, a Stefanini, multinacional brasileira, possui uma missão bastante inspiradora, mostrando um foco na satisfação dos sonhos de seus clientes, colaboradores e acionista. A

empresa explicita bem sua razão de existir de forma a atingir todos os envolvidos em seu nicho de atuação. É uma missão simples e objetiva, colocada de forma clara e motivacional, respondendo a todos os requisitos de uma boa Razão de Ser.

A visão também segue a linha da missão no quesito motivacional. Com um objetivo de ser reconhecida mundialmente, a Stefanini estipula uma visão bastante desafiadora para si, o que pode ser visto em sua atuação em 39 países, atuando em segmentos como Integração, Desenvolvimento de Soluções e Outsourcing para Aplicativos e Infraestrutura, além de Consultoria. A Stefanini está entre as 100 maiores empresas de TI do mundo (BBS News) e foi apontada como a quinta empresa mais internacionalizada, segundo ranking da Fundação Dom Cabral, ou seja, no caminho de atingir seu objetivo de ser reconhecida de admirada globalmente.

Os valores da Stefanini foram colocados em apenas quatro vertentes e sendo destrinchados, explicam bem o que a empresa considera importante. Apesar das definições das vertentes serem um pouco extensas, os valores são bem claros e fáceis de serem internalizados pelos colaboradores.

Como os valores afetam diretamente quem trabalha na empresa, com os colaboradores tendo suas atitudes e cultura permeados por esses mantras, a Stefanini demonstra os bons resultados com os recentes prêmios alcançados, a exemplo, o reconhecimento pelo Romanian Outsourcing Awards for Excellence 2016 como a “Empresa do Ano em ITO”, além do crescimento de 30% na divisão de aplicações e de 28% em serviços de infraestrutura no ano passado, tornando-se uma empresa que faz jus àquilo que preza.

8.3.2 Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO

Missão: Prover e integrar soluções em Tecnologia da Informação e Comunicações para o êxito da gestão das finanças públicas e da governança do Estado, em benefício da sociedade.

Visão: Líder em soluções de Tecnologia da Informação e Comunicações para realização das Políticas Públicas.

Valores: Respeito às pessoas. Responsabilidade social e cidadania. Integridade profissional e pessoal. Orgulho de trabalhar no SERPRO. Gosto por desafios. Equidade de Gênero e Raça. Compromisso com resultados. Competência técnica. Confiança e credibilidade. Confidencialidade e segurança das informações

Análise: A missão do Serpro deixa clara a sua razão de existência em prol do governo. Vinculado ao Ministério da Fazenda, o Serpro é responsável por todo o sistema eletrônico do governo, inclusive da Receita Federal. Nesse contexto, oferecer soluções de TIC para melhoria da gestão financeira pública é uma missão que atende a razão de existência da organização. Sendo clara, objetiva e direta, ela é de fácil internalização pelos colaboradores da empresa, e ainda apresenta um nível de preocupação social.

No atual cenário, a situação financeira da empresa não anda com vento em popa. A empresa teve um prejuízo de R\$ 355 milhões em 2015, o que levou a medidas extremas de redução de despesas, como a abertura de capital. Dessa forma a visão do Serpro pode não ter mais razão de existir, devendo ser mudada para recuperação do prejuízo, servindo de motivação para toda a empresa. Apesar da situação, a visão foi criada de forma bem simples e objetiva, o que a torna fácil de ser internalizada pelos colaboradores, podendo ser tida como mantra. Porém, a simplicidade pode ser vista de outra forma, como não muito inspiradora e motivacional para os envolvidos na organização.

Os valores da organização têm um quê de desafio, podendo levar aos colaboradores um sentimento de superação e orgulho. Simples, objetivos, claros, os valores são perfeitos para internalização pelos funcionários, atingindo direto ao ponto que ideal para esses requisitos bastante importe no clima cultural e organizacional da empresa.

Quadro 3 – Quadro comparativo

Missão					
Empresa	Periodicidade		Nível de Abstração		Segmentação
Stefanini	Permanente		Alto		Não
SERPRO	Permanente		Baixo		Sim
Visão					
Empresa	Longo Prazo	Clareza	Inspiradora	Alinhamento	Confronta padrões atuais
Stefanini	X	x	x	x	X
SERPRO	x	x			x

Fonte: Dos autores

Referências

BARBOSA, L. *Cultura organizacional*. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2002.

PORTO, M. A. *Missão e visão organizacional: orientações para a sua concepção*. Porto Alegre: UFRGS, 2011.

Sobre os autores



Raquel Metaxa Rocha de Oliveira: Advogada especializada em direito público e atua como gerente de governança de aquisições de TI na Caixa Econômica Federal.

Márcio Romeu Araújo de Sousa: Graduado em Sistemas de Informação pela UPIS - União Pioneira de Integração Social e pós-graduando em Governança de TI pelo UniCEUB. Trabalha na área de TI da CAIXA Econômica Federal.



9 ANÁLISE DAS FORÇAS DA ORGANIZAÇÃO

Querin Machado Wegermann

Manuella Thereza Pereira Pouso

As organizações sofrem com forças, internas e externas, que tendem a reduzir as margens de lucro e resultados operacionais. Cabe aos executivos identificar essas forças e estabelecer ações estratégicas para combater-las e aproveitá-las. Vamos abordar duas ferramentas mais usadas para analisar comumente para identificar e tratar essas forças: As Forças de Porter e a Análise de SWOT.

9.1 As cinco forças de Porter

Economista e professor norte-americano, Michael Porter nasceu no estado de Michigan em 1947. Embora tenha licenciatura em engenharia mecânica e aeroespacial, é mais conhecido pelas suas pesquisas nas áreas de administração e economia, com diversas publicações nas áreas de estratégia e competitividade. Vamos tratar de uma de suas mais conhecidas teorias: o Modelo das Cinco Forças.

Este modelo visa auxiliar na definição da estratégia da empresa em dado ambiente e/ou circunstância, levando em consideração tantos aspectos do ambiente interno da empresa como externos a ela. Lembrando que para Porter, a estratégia de uma empresa consiste em atender o seu cliente e gerar lucro para seus investidores. Assim, para que a empresa defina sua estratégia diante de determinado cenário, deve avaliar as cinco influências abaixo reveladas, de maneira a desenvolver competitividade em consonância com tal estrutura:

- Ameaça de novos entrantes
- Poder de negociação dos fornecedores
- Poder de negociação dos consumidores
- Ameaça de substitutos
- Rivalidade entre empresas existentes

Figura 1 – Diagrama de Forças de Porter



Fonte: Porter (1986)

Qualquer alteração em uma dessas forças exige que a empresa faça um novo estudo e reavalie a sua estratégia. Para Aaker (2007), “a atratividade de um segmento ou mercado, medida pelo retorno de longo prazo sobre o investimento de uma empresa média, depende, em grande parte, dos cinco fatores que influenciam a lucratividade”.

9.1.1 Ameaça de novos entrantes

Esta força refere-se ao grau de competitividade do mercado, ou seja, até que ponto as empresas estão dispostas a entrar no mesmo nicho para concorrer por clientes. Para Porter (1986) existem dois riscos a esses novos entrantes: a existência de barreiras de entrada, devido às empresas já consolidadas no mercado. e a possível resistência dos competidores já estabelecidos. Assim, é a atratividade de um setor que vai determinar se os esforços para adentrar compensam os riscos. A expectativa de retaliação também deve ser analisada por uma empresa que busca adentrar em um novo mercado onde outras já estejam operando.

Quadro 1 – Ameaças a serem avaliadas segundo

Ameaças a serem avaliadas segundo Porter (2009)
Se os concorrentes estabelecidos dispõem de recursos suficientes para afastar o novo concorrente, como excesso de caixa ou crédito financeiro não explorado, capacidade de produção e poder junto aos canais de distribuição e aos clientes;
Se os concorrentes estabelecidos se mostram dispostos a reduzir preços, em razão do desejo de manter a participação no mercado ou do excesso de capacidade em todo setor;
Se o crescimento do setor é lento, afetando a capacidade de absorção dos novos concorrentes e, provavelmente, comprometendo o desempenho financeiro de todas as partes envolvidas.

Fonte: Porter (2009)

9.1.2 Poder de negociação dos fornecedores

O poder de negociação dos fornecedores pode influenciar grandemente toda a indústria, tanto através da elevação de preços como redução da qualidade dos produtos ou serviços ofertados. Dessa forma, os fornecedores acabam dispondo de uma condição de impactar o lucro e preço final que as empresas têm e praticam. Para Porter (1999) o que configura um poderoso grupo de fornecedores é:

Quadro 2 – Grupo poderoso de fornecedores

O que configura um grupo poderoso de fornecedores segundo Porter (2009)
Se o mercado é dominado por poucas empresas e se for mais concentrado do que o setor comprador;
Se o seu produto for diferenciado ou se ele desenvolveu custo de mudança (custos fixos enfrentados pelo comprador ao trocar de fornecedor);
Se esses produtos não serão obrigados a competir com outros produtos nas vendas ao setor de varejo;
Se esses fatores representam uma ameaça concreta de integração para frente.

Fonte: Porter (2009)

Fornecedores com alto poder de negociação afetam de forma negativa a rentabilidade de um setor por impor preços, condições de pagamento, prazos de entrega e qualidade dos produtos. A intensidade dessa força estará diretamente relacionada à concentração do setor fornecedor. Quanto menor a importância do setor consumidor para os fornecedores e maiores os custos de mudança de fornecedor, maior será o potencial de impacto negativo no desempenho. Porém, se a importância dos produtos fornecidos para os clientes for baixa, ou se existirem produtos substitutos, o setor terá um impacto menor dessa força. Uma possível estratégia para lidar com o poder de negociação dos fornecedores seria implementar ou promover uma maior de integração das empresas no setor para aumentar seu poder de barganha.

9.1.3 Poder de negociação dos consumidores

Os clientes também são capazes de exigir preços mais baixos ou maior qualidade dos produtos e serviços gerando um ambiente de maior concorrência. Para Porter (1999), as características de um grupo de clientes poderosos são:

Quadro 3 – Clientes poderosos

Características dos clientes poderosos segundo Porter (2009)
Os compradores que forem mais concentrados ou comprarem em grandes volumes;
Se os produtos adquiridos no setor forem padronizados ou não diferenciados;
A certeza de que sempre disporão de fornecedores alternativos;
Os produtos adquiridos no setor forem componentes dos produtos dos consumidores e representarem parcelas significativas de seus custos;
Seus lucros forem baixos, criando um forte incentivo para a redução dos custos de suas compras;
Os produtos do setor não forem importantes para a qualidade dos produtos ou serviços dos clientes;
O produto do setor não economiza o dinheiro do consumidor;
Os consumidores representarem uma ameaça concreta de integração para trás, incorporando o produto do setor.

Fonte: Porter (2009)

Quanto maior o poder de negociação dos consumidores, menor será a atratividade de um dado setor. O poder de negociação dos consumidores tende a ser maior quando existe concentração da indústria ou quando a importância dos consumidores for alta. A influência dos consumidores pode ser alta quando estes consomem em grandes quantidades ou quando ameaçam promover uma integração entre eles. Os consumidores também têm maior poder de negociação quando são únicos ou quando os produtos fornecidos são de menor importância para eles.

9.1.4 Ameaça de substitutos

A ameaça de produtos ou serviços substitutos é a principal variável que define preço no mercado e cria um ambiente de concorrência. Porter (1999) afirma que, por imporem um teto aos preços, os serviços substitutos limitam o potencial de um setor, a menos que este consiga melhorar a qualidade do produto ou atrair os clientes por meio de marketing. Os produtos substitutos reduzem os retornos potenciais, limitando os preços e, conseqüentemente, a rentabilidade. Eles são perigosos e apresentam ameaças quando:

Quadro 4 – Produtos substitutos

Características dos produtos substitutos
Estão sujeitos a tendências que aumentam sua competitividade com relação ao preço;
Provocam inovação tecnológica;
Trazem aumento na qualidade;
O ganho para o cliente na relação custo/benefício é alta;
O lucro de quem produz o produto substituto é alto;
O custo para trocar o produto atual pelo substituto para o consumidor é baixo.

Fonte:

Para empresas de base tecnológica, essa força é a que mais merece atenção. A criação de novos produtos e serviços podem vir de empresas que não são

tradicionais concorrentes dela. A empresa Google está desenvolvendo carros elétricos auto pilotáveis, e ela nunca foi concorrente da indústria automotiva. O aplicativo Uber foi uma inovação da área de tecnologia que colocou em xeque os modelos de negócios tradicionais da indústria de taxi no mundo todo. Monitorar o desenvolvimento de novos produtos, serviços e modelos de negócio é uma tarefa fundamental para todas as empresas, notadamente para aquelas onde a inovação faz parte do seu *core business*.

9.1.5 Rivalidade entre empresas existentes

Quanto maior a competição entre as empresas de determinado setor, maior a possibilidade de disputas de preços ou de qualidade, diferenciação, campanhas publicitárias agressivas, entre outros. Quando o mercado está em recessão ou com um crescimento lento, o cenário de rivalidade tende a aumentar. Movimentos de competição, dentro de um nicho de mercado, têm efeitos significativos para os concorrentes, que podem tentar reagir para diminuir os impactos ou criar estratégias de retaliação para que sua empresa não seja prejudicada.

Quadro 5 – Rivalidade entre concorrentes alta

Quando a rivalidade entre concorrentes é considerada alta
O número de concorrentes é grande e existe grande diversidade entre eles;
O mercado tem baixa taxa de crescimento;
Os custos fixos são altos, diferenciação do produto é pequena e custo de estoque elevado;
Para os clientes, os custos de troca entre produtos da concorrência são baixos;
As barreiras de saída são elevadas;
As apostas estratégicas são altas.

Fonte: Porter (2009)

9.2 Análise SWOT

A análise SWOT foi desenvolvida por dois professores, Kenneth Andrews e Roland Christensen. O termo SWOT se refere a *Strenghts* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Pppportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Ela corresponde à identificação, por parte da organização, e de forma integrada, dos principais aspectos que caracterizam a sua posição estratégica num determinado momento tanto num nível interno como externo.

Do ponto de vista externo, temos dois indicativos: as oportunidades e as ameaças. Ambos se colocam perante a organização, em dado momento, e sua importância ou impacto vai depender da situação que a empresa está vivendo. A avaliação do ambiente externo se divide em duas partes. A primeira é o macroambiente, que é o nível exterior que afeta todas as empresas. A segunda é

o ambiente competitivo, que diz respeito a todos os atores próximos que estão diretamente ligados à empresa. Ou seja, mudanças que estão fora do controle da organização afetam diretamente, de maneira positiva e negativa, o seu desempenho e sua forma de atuação. Mudanças no ambiente externo sempre vão afetar de maneira igualitária as organizações que atuam em uma mesma área, e acabam representando oportunidades e ameaças iguais para todos. Uma análise do ambiente externo tem grande importância pois se a empresa percebe rapidamente que as mudanças estão ocorrendo, pode se adaptar com maior agilidade, minimizando os impactos negativos das mudanças.

Quadro 6 – Matriz SWOT

Interna	<div>S</div> <div>Forças</div>	<div>W</div> <div>Fraquezas</div>
Externa	<div>O</div> <div>Oportunidades</div>	<div>T</div> <div>Ameaças</div>

Fonte: Autoras

9.2.1 Forças

Com relação à análise interna, a análise SWOT trata dos pontos forças e fraquezas. Se por um lado a empresa precisa entender e prever que o ambiente externo está mudando, por outro precisa adaptar-se a essa mudança dentro da empresa e tomar ações internas que façam sentido dentro dela. O ambiente interno precisa ser monitorado de maneira permanente.

As forças são os recursos e habilidades que uma organização dispõe para aproveitar as oportunidades e reduzir as ameaças. Elas propiciam condições favoráveis para a organização em relação aos seus concorrentes. Essas características influenciam de maneira positiva o seu desempenho no mercado,

e devem ser amplamente explorados. Se caracterizam por fatores internos positivos sobre os quais a empresa tem total controle. Devem ser explorados ao máximo, para que a organização se mantenha bem posicionada no mercado.

Quadro 7 – Forças internas potenciais

Forças internas potenciais
Recursos Financeiros abundantes
Nome de marca bem conhecido
Economias de escala
Tecnologia própria
Processos patenteados
Custos mais baixos
Imagem da companhia/produto ou marca respeitada
Talento gerencial elevado
Melhor habilidade de marketing
Produto de qualidade superior
Alianças com outras empresas
Boa capacidade de distribuição

Fonte: Ferrel e Hartline (2009, p. 134-135), adaptado

9.2.2 Fraquezas

As fraquezas são consideradas deficiências que inibem a capacidade de desempenho da organização e devem ser superadas para evitar prejuízos e até mesmo a falência da organização (MATOS; MATOS; ALMEIDA, 2007). São ainda, aspectos mais negativos da empresa em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócio. Devem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico. Uma fraqueza precisa ser observada constantemente e reduzida ou eliminada, para que não dificulte a competitividade da empresa no mercado.

Quadro 8 – Fraquezas internas potenciais

Fraquezas internas potenciais
Falta de orientação estratégica
Recursos financeiros limitados
Pouco investimento em P&D
Linha de produtos limitada
Distribuição limitada
Custos mais altos
Produtos ou tecnologia desatualizados
Problemas operacionais internos
Imagem de mercado fraca
Pouca habilidade de marketing
Habilidades gerenciais limitadas
Empregados mal treinados

Fonte: Ferrel e Hartline (2009, p. 134-135), adaptado

9.2.3 Oportunidades

As oportunidades são situações externas que podem auxiliar a organização a atingir os seus objetivos ou consolidar as suas estratégias. Segundo Kotler (2000, p.) “Existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de um determinado segmento”. Elas não podem ser controladas pela empresa, mas se mostram altamente relevantes para sua atuação. As oportunidades influenciam de maneira positiva no ambiente interno da empresa, e oferecem possibilidades de aumento de lucro para a mesma, seja por meio de identificação de novos mercados, como pela aquisição de novos clientes ou outras variáveis. A empresa precisa identificar quais estratégias competitivas deverá utilizar de maneira a aproveitar melhor as oportunidades. Martins (2006) considera as oportunidades como chances que uma empresa tem para atender seus clientes, suprimindo uma ou mais necessidades não satisfeitas pelo mercado, analisando as possibilidades de êxito do novo negócio.

Quadro 9 – Oportunidades externas potenciais

Oportunidades externas potenciais
Rápido crescimento do mercado
Empresas rivais não complacentes
Mudança nas necessidades/gestos do consumidor
Abertura de mercados externos
Novas descobertas de produtos
Boom econômico
Nova tecnologia
Mudanças demográficas
Mudanças em métodos de distribuição

Fonte: Ferrel e Hartline (2009, p. 134-135), adaptado

9.2.4 Ameaças

As ameaças são situações externas que podem prejudicar a execução dos objetivos estratégicos da empresa. Segundo Kotler (KOTLER, 2000), “É um desafio imposto por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de uma ação de marketing defensiva, à deterioração das vendas ou dos lucros”. São os aspectos mais negativos dos produtos ou serviços em relação ao mercado onde ela está inserida, e que não podem ser controlados pela mesma. Elas podem impactar diretamente no sucesso da empresa. Para evita-las, devem ser analisados os diferentes graus e impactos, para que seu planejamento estratégico seja revisto.

Quadro 10 – Oportunidades externas potenciais

Ameaças Externas Potenciais
Entrada de concorrentes estrangeiros
Introdução de produtos substitutos
Ciclo de vida do produto em declínio
Empresas concorrentes com novas estratégias
Queda na atividade econômica
Barreiras no comércio exterior
Nova tecnologia
Mudanças demográficas

Fonte: Ferrel e Hartline (2009, p. 134-135), adaptado

Tanto a análise de SWOT com a das Forças de Porter mostram o potencial das empresas e as ameaças que elas sofrem no seu ambiente de negócio. Qualquer uma delas pode ser usada para fazer a radiografia da situação atual de uma organização e gerar ações estratégicas para atuarem sobre essas forças corporativas.

A escolha entre uma dessas ferramentas de análise depende mais do consultor que está apoiando o Planejamento Estratégico do que propriamente das condições e características da empresa alvo. A análise de SWOT tem uma aplicação mais difundida e por isso já é bastante conhecida pelos executivos brasileiros.

Referências

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MARTINS, M. A. P. *Gestão educacional: planejamento estratégico e marketing*. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MATOS, J. G. R.; MATOS, R. M. B.; ALMEIDA, J. R. *Análise do ambiente corporativo: do caos organizado ao planejamento*. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

KOTLER, P. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

PORTER, M. *Competitive strategy: techniques for industries and competitors* New York: Free Press, 2002.

Sobre as autoras



Querin Machado Wegermann Nunes, 26 anos, gaúcha de Ijuí. Formada em Administração de Empresas pela UFF com uma extensão em empreendedorismo e inovação também pela UFF e pós-graduação em gestão estratégia pelo UniCEUB. Gerente de projetos na Capes.



Manuella Thereza Pereira Pouso, 26 anos, nascida em Brasília. Formada em engenharia da computação no UniCEUB. Trabalha na área de sistemas a 6 anos, com destaque para a área de TIC.



10 ANÁLISE DE FATORES ORGANIZACIONAIS

Douglas Gomes Batista

Grazielly Siqueira Sousa

A análise dos fatores organizacionais é de grande importância para a manutenção de ambiente de trabalho adequado e produtivo. Através dela é possível identificar onde se encontram as falhas, ou aspectos negativos, e nortear as ações para a busca de soluções para melhor integração entre os colaboradores.

Abordaremos as principais ideias básicas que podem ajudar na análise da situação atual das empresas e a subsidiarem a definição de ações estratégicas para a melhoria do clima organizacional e, conseqüentemente, a produtividade da organização.

10.1 História

Frederick W. Taylor, nascido na Filadélfia em 1856 e falecido em 1915, é conhecido como o pai da gestão científica do trabalho, e o precursor do estudo do tempo e do movimento. Fundamentou algumas ideias que contribuíram para o estudo de climas organizacionais. Seu pensamento central baseava-se em somente haver uma maneira ideal de executar uma tarefa gerencial: fazendo a supervisão do trabalho, recompensando ou punindo as pessoas de acordo com o seu desempenho. Na sua forma de ver o papel do gestor, suas funções básicas seriam planejar e controlar. Sendo assim, compreendeu a importância de estudar o caráter, a natureza e o desempenho de cada trabalhador, com o objetivo de descobrir suas limitações, e as possibilidades de desenvolvimento através do treinamento.

Jules Henri Fayol, nascido em Istanbul em 1841 e falecido em Paris em 1925, foi um dos primeiros a analisar a natureza da atividade empresarial e a definir as principais atividades do gestor, sendo elas: planejar; organizar; comandar; coordenar e controlar. Fez também a ligação entre a estratégia e a teoria empresarial, principalmente a importância da liderança no sucesso das

empresas. Fayol aprimorou suas conclusões teóricas para chegar a 14 princípios gerais sobre gestão, que serviram como base para muitos autores elaborarem suas próprias propostas.

Os estudos sobre clima organizacional surgiram nos Estados Unidos, nos anos 1960, com os trabalhos de Forehand e Gilmer sobre comportamento organizacional, dentro de um grande movimento da Administração chamado de Comportamentalismo (RIZZATTI, 2002). Este movimento buscou formas de combinar a humanização do trabalho com as melhorias na produção. Os trabalhos de Forehand e Gilmer levantaram alguns conceitos e indicadores iniciais do clima organizacional a partir de estudos sobre comportamento individual baseados em teorias psicológicas.

No Brasil, a pesquisa de clima organizacional teve início, na década de 70, com o trabalho de Saldanha, denominado de “Atmosfera Organizacional”, que foi um alerta sobre a importância do bem-estar psíquico dos indivíduos nas empresas e sobre a necessidade de estratégias que possibilitem a manutenção de uma atmosfera organizacional agradável para o desenvolvimento da organização (OLIVEIRA, 1990).

10.2 Modelo Causal de Burke-Litwin

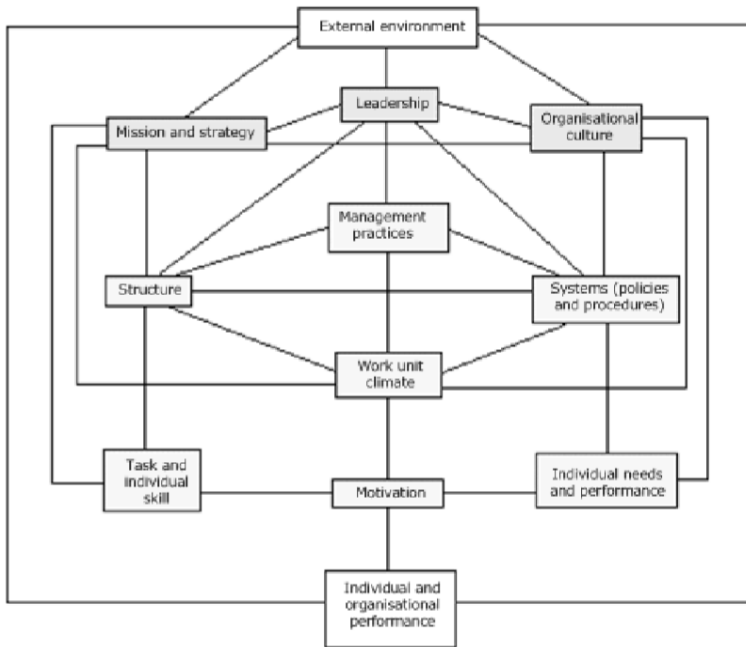
As organizações mudam por vários motivos. Identificar esses fatores e agir para reduzir os riscos dessas mudanças é um grande desafio para os gestores, principalmente quando esses fatores não estão claramente determinados externamente, mas são internos à organização. Uma ferramenta poderosa para permitir a análise desses fatores internos e externos é o Modelo Causal de Burke-Litwin.

O modelo Burke-Litwin (BURKE, 1992) nos mostra os vários fatores de mudança de uma organização e nos permite classificá-los em termos da sua importância para o desempenho e produtividade da operação. O diagrama mostrado na figura 10.1 mostra todos os fatores tratados por esse modelo. Nesse modelo, todos os fatores são integrados (em maior ou menor grau) e, portanto, uma mudança em um acabará por afetar todos os outros.

Segundo o modelo proposto, os fatores ambientais são os mais importantes para uma mudança na organização. Assistimos essa dependência quando ocorre uma fusão de empresas ou uma mudança significativa no principal líder da

organização. Elementos importantes do sucesso organizacional, como a Missão, o Foco Estratégico e própria cultura organizacional, podem ser afetados por mudanças que se originam fora da organização.

Figura 1 – Modelo de Burke-Litwin



Fonte: Burke-Litwin (1992)

Identificar e lidar com motores de mudança.

- **Ambiente externo** - Como ambiente externo entende-se fatores tais como mercados, legislação, concorrência e a macroeconomia da região onde a organização atua. É importante monitorar esses fatores pois podem afetar significativamente o sucesso da sua organização. Por exemplo, no mundo da contabilidade, mudanças nas normas internacionais de contabilidade terão um impacto significativo sobre a forma como as empresas contabilizam e demonstram seus resultados. No setor público, as alterações da legislação pertinente e das normas regulatórias têm impactos diretos sobre os objetivos estratégicos das organizações
- **Missão e Estratégia** - Como já foi detalhado nos capítulos anteriores, a Missão de uma organização é quem declara a sua razão de existir. É a base sobre o qual todas as atividades da organização devem ser definidas. A

Estratégia estabelece, em termos gerais, como a organização vai realizar a sua missão. Muitas vezes, a estratégia será realizada com base nas mudanças ambientais, impactando o resultado da organização.

- **Liderança** - Este fator considera como o comportamento e os valores dos principais líderes da organização são percebidos pela organização como um todo. Mudanças na liderança provocam fortes impactos na operação de qualquer organização. Com exemplos podemos citar as mudanças ocorridas na IBM após a entrada de Louis V. Gerstner Jr. no comando da empresa. A perda de Steve Jobs foi um momento de incertezas para a Apple, acostumada com o estilo e genialidade do seu fundador. Cabe aos líderes mostrarem de maneira inequívoca que os rumos definidos pela estratégia da empresa são de fatos importantes e duradouros.
- **Cultura Organizacional** - A Cultura Organizacional pode ser descrita como “a forma como fazemos as coisas por aqui”. Ele considera as crenças, comportamentos, valores e convenções que prevalecem em uma organização. Mudança de cultura não acontece durante a noite, mas sim, evolui ao longo do tempo como resultado de muitas outras mudanças na organização. Desalinhamento entre o comportamento da equipe e a cultura da organização gera descontentamento com reflexos imediatos na produtividade e no clima organizacional interno.
- **Estrutura Organizacional** - Muitas vezes, mudanças nos fatores externos podem levar a mudanças na forma como a organização está estruturada e organizada. Isso pode causar impactos sobre as relações entre departamentos, responsabilidades e até nas formas de trabalhar.
- **Clima Organizacional** - Este fator considera a percepção dos seus colegas sobre o seu ambiente de trabalho. Nosso ambiente de trabalho imediato é, muitas vezes, o que influencia a nossa visão da organização como um todo, e afeta a medida em que nos sentimos satisfeitos em nosso trabalho. Alterações no ambiente de trabalho imediato devem de ser geridas com sensibilidade, uma vez que são susceptíveis de uma gama de respostas emocionais, nem sempre previsíveis ou gerenciáveis.
- **Requisitos de tarefas e competências individuais** - Mudanças nos níveis hierárquicos superiores da organização, muitas vezes, provocam

mudanças no trabalho realizado e as nas competências exigidas das equipes. Uma nova estrutura organizacional, ou o reagrupamento de equipes, pode afetar a forma como a organização espera que seus colaboradores atuem. Em momentos de mudanças nos requisitos exigidos pelas tarefas (ou cargos) pode levar à troca de pessoas impactando o clima interno e, diretamente, a produtividade da organização.

- **Necessidades e valores individuais** - Este fator mostra quais as necessidades e valores de cada colaborador dentro da organização. Saber quais são essas necessidades e valores permite escolher os profissionais mais alinhados com as expectativas e com os valores da organização. Desalinhamento entre os requisitos da tarefa e as necessidades e valores do colaborador responsável por executá-la levará invariavelmente a uma queda na qualidade de vida na empresa com resultados danosos para a produtividade e eficiência de toda a organização.
- **Motivação do colaborador** - A motivação com que o colaborador trabalha na organização é decorrência do alinhamento e equilíbrio de todos os fatores anteriores. A motivação é a chave para o sucesso de uma mudança e para o crescimento da organização. O verdadeiro desafio da alta direção da organização é manter a motivação ao longo de um período de mudança, especialmente quando a mudança muitas vezes não é bem recebida pelas pessoas afetadas.
- **Desempenho da Organização** - O desempenho da organização depende diretamente da motivação de cada colaborador, o que, por sua vez, depende de todos os fatores estudados anteriormente. A análise desses fatores e da forma como eles se relacionam permite à alta direção identificar desequilíbrios ou desalinhamento que impactam no desempenho final da organização. Identificado o problema podemos desenvolver ações estratégicas para saná-los. Na maior mudança que a IBM sofreu na sua história, o novo presidente teve que trocar a maior parte de seus engenheiros e técnicos pois a empresa havia se reposicionado de uma empresa de hardware para uma empresa de serviços. Essa mudança de estratégia de negócios exigiu ações drásticas para restabelecer o equilíbrio entre os fatores internos da empresa.

10.3 Modelo de Litwin & Stinger

Litwin & Stinger definem o clima organizacional como um conjunto de características mensuráveis, de base psicológica, do ambiente de trabalho que são percebidas, direta ou indiretamente, pelas pessoas que vivem e que trabalham nesse ambiente.

O modelo de Litwin & Stinger (1968) analisa o ambiente empresarial através de nove fatores/indicadores:

- **Estrutura** – sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em seu trabalho: regras, regulamentos, procedimentos e outras limitações enfrentadas para realizar suas tarefas;
- **Responsabilidade** – sentimento de autonomia para tomada de decisões relacionadas ao trabalho;
- **Desafio** – sentimento de risco na tomada de decisões e no desempenho das suas funções;
- **Recompensa** – sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito. Pode ser através de política de promoção e remuneração;
- **Relacionamento** – sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece na organização;
- **Cooperação** – percepção de espírito de ajuda e mútuo apoio vindo de cima (gestores) e de baixo (subordinados);
- **Conflito** – sentimento de que a administração não teme opiniões discrepantes e a forma mediadora utilizada para solução dos problemas;
- **Identidade** – sentimento de pertencer à organização, como elemento importante e valioso dentro do grupo de trabalho, em geral, a sensação de compartilhar objetivos pessoais com os objetivos organizacionais;
- **Padrões** – é o grau em que a organização enfatiza normas e processos.

10.4 Modelo de David Kolb

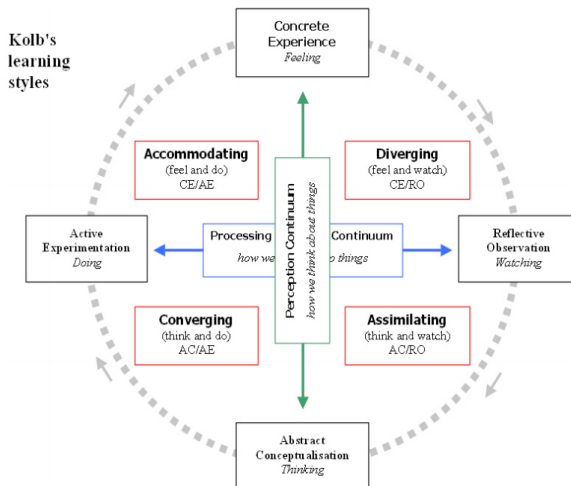
O modelo de Kolb (1986) utiliza uma escala de sete fatores/indicadores para avaliar o clima organizacional de uma empresa. Além da responsabilidade, padrões e recompensas, já vistos no modelo anterior, há ainda os seguintes fatores:

- **Conformismo** – sentimento de que existem muitas limitações (externas) impostas na organização. Revela o grau em que os colaboradores sentem

que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais se devem amoldar ao invés de fazerem seu trabalho do jeito que gostariam;

- **Clareza Organizacional** – sentimento de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos;
- **Calor e Apoio** – sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. O sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho;
- **Liderança** – disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros profissionais mais qualificados. Quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem-sucedida, em outras palavras, a organização não é dominada por uma ou duas pessoas das quais depende.

Figura 2 – Modelo de Kolb



Fonte: Kolb (1986)

O modelo de Kolb trabalha em dois níveis distintos, mas inter-relacionados (vide figura 10.2). Apresenta um círculo de quatro estágios:

- Experiência Concreta,
- Observação Reflexiva,
- Conceitualização Abstrata, e

- Experimentação Ativa,

E quatro tipos de estilos de aprendizagem, para os quais Kolb usa os termos:

- Divergência,
- Assimilação,
- Convergência. e
- Acomodação.

10.5 Modelo de Roberto Sbragia

Este modelo, baseado num estudo empírico sobre o clima organizacional em instituição de pesquisa de natureza governamental, utiliza vinte fatores/indicadores de clima organizacional (SBRAGIA, 1983). Além de conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos e identidade, há os seguintes fatores/indicadores:

- **Estado de Tensão** - descreve o quanto as ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade antes do que por emoções;
- **Ênfase na Participação** - descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões e o quanto suas ideias e sugestões são aceitas.
- **Proximidade da Supervisão** - descreve o quanto as pessoas têm liberdade para fixar seus métodos de trabalho e têm possibilidade de exercitar a iniciativa;
- **Consideração Humana** - descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos e recebem de atenção adequada e respeitosa;
- **Autonomia Presente** - descreve o quanto as pessoas se sentem como seus próprios patrões, o quanto não precisam ter suas decisões verificadas;
- **Prestígio Obtido** - descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização;
- **Tolerância Existente** - descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva;
- **Clareza Percebida** - descreve o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhes dizem respeito e o quanto a organização informa às pessoas sobre as formas e condições de progresso;
- **Justiça Predominante** - descreve o grau que predomina nos critérios

de decisão; as habilidades e desempenhos antes dos aspectos políticos, pessoais ou credenciais;

- **Condições de Progresso** - descreve a ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional. Descreve o quanto a organização atende suas aspirações e expectativas de progresso;
- **Apoio Logístico Proporcionado** - descreve o quanto a organização provê às pessoas as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho, em outras palavras, o quanto a organização facilita seus trabalhos principais;
- **Reconhecimento Proporcionado** - descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão, por parte de seus membros, e o quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos;
- **Forma de Controle** - descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto-regulação e para solução de problemas antes do uso do policiamento e do castigo.

10.6 Aplicação

O clima organizacional é considerado como a ponte conceitual de ligação entre o nível individual e o nível organizacional, expressando a compatibilidade ou congruência das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais (PAYNE; MANSFIELD, 1973).

A análise e o diagnóstico são instrumentos importantes para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade de vida no trabalho, aumento da produtividade e para a elaboração de políticas internas.

Todos os modelos apresentados focam no estudo de fatores, a maioria de cunho psicológico, para identificar desequilíbrios ou incompatibilidade entre as práticas de gestão e as necessidades ou valores dos colaboradores.

Referências

- BURKE, D. A causal model of organization performance and change. *Journal of Management*, Califórnia, v. 18, n. 3, p. 523-545, Sept. 1992.
- BATISTA, G. A.; SILVA, M. R. L. Estilos de aprendizagem Kolb. *Cadernos da FU-*

CAMP, v. 7, n. 7, 2008. Disponível em: <<http://www.fucamp.edu.br/wp-content/uploads/2010/10/11%23U00c2%23U00aa-GUSTAVO-E-M%23U00c3%23U0081RCIA.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2016.

BEDANI, M., Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo. *Psicologia para América Latina*, Buenos Aires, n. 7, 2006. <<http://psicolatina.org/Siete/clima.html>>. Acesso em: 10 nov. 2016.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Produção*, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258-273, maio/ago. 2006

HISTÓRIA da Administração: Frederick Winslow Taylor. Disponível em: <<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/88-frederick-winslow-taylor>>. Acesso em: 18 jun. 2016.

HISTÓRIA da Administração: Jules Henri Fayol. Disponível em: <<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/52-jules-henri-fayol>>. Acesso em: 18 jun. 2016.

MARTINS, N.; COETZEE, M. Applying the Burke–Litwin model as a diagnostic framework for assessing organisational effectiveness. *SA Journal of Human Resource Management*, Durbanville, v. 7, n. 1, p. 1-13, 2009.

RIZZATTI, G. *Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC: contribuição para implantação do programa de qualidade*. 1995, 237 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

RIZZATTI, G. *Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras*. 2002. 307 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

SOUZA, E. L. P. Diagnóstico de clima organizacional. *Revista de Administração Pública*, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 141-58, abr./jun.1977.

Sobre os autores



Douglas Gomes Batista Graduado em Gestão de Tecnologia da Informação pela Universidade ESTÁCIO/UNISEB – Ribeirão Preto/SP, Pós-Graduado em Governança de TI pelo UnICEUB – Brasília/DF. Analista de Infraestrutura de TI na SCYTL Soluções de Segurança e Voto Eletrônico, Coordenador de Informática na ASBAC Brasília, Coordenador de Informática no Instituto de Urologia de Brasília e Consultor Independente em Soluções de Infraestrutura de TI.



Grazielly Siqueira Sous Graduada em Administração de Sistemas de Informações com ênfase em Redes UNEB - Brasília/DF, Pós-Graduada em Tradução de Inglês UGF/RJ, Pós-Graduado em Governança de TI pelo UnICEUB – Brasília/DF. Coordenadora de Tecnologia da Escola Americana de Brasília.

11 PRIORIZAÇÃO DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS

Paulo Rogério Foina

O conjunto de ações estratégicas (ou diretrizes estratégicas) geradas no planejamento estratégico, precisam ser priorizadas em relação das suas respectivas importâncias para a organização.

A priorização é necessária na medida que nem todas as ações serão realizadas ao mesmo tempo sendo que algumas poderão nem mesmo serem realizadas em função de disponibilidade de recursos financeiros, humanos e materiais.

A priorização visa, portanto, indicar quais ações serão realizadas em cada ano do horizonte de planejamento. Mais ainda, visa indicar as ações que necessariamente serão realizadas e aquelas que poderão ser realizadas, se houverem recursos disponíveis.

Existem várias formas de priorizar as ações estratégicas, mas, qualquer que seja a forma escolhida, ela deve ser definida logo no início do planejamento pois os resultados podem não agradar algum diretor ou até mesmo os acionistas.

Caso haja divergência entre a priorização gerada pelo critério previamente adotado e os interesses dos acionistas ou do dono da empresa, é importante realinhar os conceitos adotados sobre esses critérios e deixar claro os impactos dessa alteração de prioridade.

11.1 Formas de priorização

A forma mais simples e direta é consultar o acionista majoritário, ou o dono, da organização. Ele pode escolher quais ações serão realizadas em primeiro lugar e quais serão deixadas para os próximos anos. Essa forma de priorizar representa a visão apenas de uma pessoa que, mesmo sendo uma pessoa especial dentro da organização, corre o risco de se tomar decisões mais por intuição e paixão do que por critérios objetivos. O sucesso dessa abordagem está na capacidade de visão estratégica desse acionista, ou dono.

Uma segunda forma de priorizar as ações geradas no planejamento estratégico é através de votação. Cada executivo participante do planejamento dá uma nota (de 0 a 10, por exemplo) para cada ação estratégica. O condutor do processo de planejamento soma todas as notas e classifica as ações em função do total obtido por cada uma (os maiores valores correspondem às ações percebidas como mais importantes pelos executivos).

Essa técnica tem um risco intrínseco que precisa ser considerado. Os executivos tendem a valorizar as ações que trazem efeitos mais imediatos e eloquentes menosprezados as ações de longo prazo e mais impactantes para os negócios. Outro fator a ser considerado quanto à votação é o peso político dos acionistas (ou donos) na decisão de cada executivo. As ações que tiverem o aval dos acionistas tendem a serem mais bem votadas mesmo que não sejam as mais interessantes para a organização a longo prazo. No quadro 1 mostramos um resultado de votação das ações estratégicas.

Quadro 1 – Votação de ações estratégicas

#	Ação	Votos	Pontuação final
1	Aumentar as vendas em 10% na região centro-oeste	2+3+2+4+1+1+3	16
2	Implantar 2 novas lojas na cidade de Belo Horizonte	1+4+3+4+3+4+4	24
3	Criar a Gerência de Inovação e Novos Produtos	1+1+2+1+2+2+3	12
4			

Fonte:

Outra forma de classificação das ações é prioriza-las de acordo com seus impactos na concretização da Missão, no atingimento da Visão e no apoio para a implementação do Foco Estratégico. Essa forma é mais complexa mas contém uma objetividade quase matemática que torna a aprovação da priorização quase unânime por todos. Sempre haverá descontentamento, mas quando existem fundamentos racionais é mais fácil defender os resultados obtidos.

Nesta segunda forma, atribuímos pesos para cada um dos fatores estratégicos - Missão, Visão e Foco Estratégico principal (por exemplo pesos 5, 1 e 3, respectivamente). Os pesos devem, de forma subjetiva, representar a importância do fator estratégico para a organização. Se, por exemplo, a

organização está fazendo uma mudança importante na sua Missão, então esse fator deve ter o maior peso. Se por outro lado, o Foco Estratégico foi redefinido então este deve receber o maior peso. Não há uma métrica absoluta para a definição dos pesos e por isso eles devem ser definidos por consenso dos participantes do Planejamento Estratégico.

Cada ação estratégica criada no planejamento verificamos se ela ajuda a realizar a Missão, ajuda a alcançar a Visão e se ajuda na obtenção do Foco Estratégico. A cada uma dessas respostas atribuímos uma nota (por exemplo de 0 a 5) que indica se a ação colabora mais (nota 5) ou menos (nota 0) com cada uma desses fatores estratégicos. Assim como foi feito para a definição dos pesos, as notas atribuídas a cada ação, em cada fator estratégico, é uma decisão colegiada que deve ser obtida preferencialmente por consenso entre os participantes. Caso haja conflito na atribuição das notas para uma determinada ação estratégica, é sinal de que essa ação está mal definida e exige-se então um detalhamento e explicação maior da sua real amplitude e impactos nos negócios.

Multiplicando as notas dadas pelos respectivos pesos teremos um valor para cada ação. As ações com maiores valores serão aquelas que mais contribuem para a estratégia da organização e deverão assim serem priorizadas em relação às demais. No quadro 2, a seguir, mostramos um exemplo de aplicação desse critério de priorização.

Quadro 2 – Exemplo de priorização

#	Ação	Missão (peso 5)	Visão (peso 1)	Foco (peso 3)	Pontuação Final
1	Aumentar as vendas em 10% na região centro-oeste	4	2	1	25
2	Implantar 2 novas lojas na cidade de Belo Horizonte	4	3	1	26
3	Criar a Gerência de Inovação e Novos Produtos	2	4	4	22
4					
.					

Fonte:

Cada ação estratégica deverá ser desdobrada em ações táticas e operacionais nos Planos Diretores de cada departamento ou seção da organização. As ações

táticas desdobradas devem receber os pontos das ações estratégicas que lhe deram origem. Convém destacar que uma mesma ação tática pode ser gerada de duas ou mais ações estratégicas. Nesse caso recomendamos que essa ação tática receba, com pontuação final, a soma dos pontos das ações estratégicas que lhe deram origem. Justifica-se essa soma em face de que a mesma ação pode ajudar a realizar várias ações estratégicas e por isso deve receber uma pontuação melhor.

Referências

FOINA, P. R. *Tecnologia da informação: planejamento e gestão*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.



Sobre o autor

Paulo Rogério Foina é natural de São Paulo. Físico com doutorado em Computação, é professor do Centro Universitário de Brasília—UniCEUB, desde 1991. Também é executivo e empresário na área de tecnologia.

12 PLANOS DIRETORES

Robson Alves de Carvalho

Matheus Alves Lemos

Com intuito de alcançar os objetivos delineados no planejamento estratégico, a organização deve escolher vários cursos de ação, relativos às diferentes áreas funcionais da organização: marketing, operações, finanças, recursos humanos e tecnologia.

A intenção é que cada uma das áreas funcionais (que terão importância e complexidade diferentes, de acordo com cada organização), fique responsável por desenvolver ações táticas e operacionais, relativas às suas funções, que ajudem a alcançar os objetivos estratégicos (ações estratégicas) definidos no planejamento realizado.

O conjunto de ações táticas criado em cada área de organização, para atender às ações estratégicas definidas, forma o Plano Diretor daquela área. Assim teremos, pelo menos, os planos diretores:

- **Tecnologia:** que relacionará a forma como a área de tecnologia ajudará a organização a alcançar seus objetivos e metas estratégicas. Essas ações táticas incluem aquisição ou desenvolvimento de soluções de negócio, melhoria na maturidade da gestão da área, correção dos erros e dificuldades atuais, prospecção de tecnologias emergentes que podem impactar os negócios etc.
- **Marketing:** onde serão detalhadas as ações da área de marketing para ajudar a organização a alcançar seus objetivos estratégicos, tais como: melhorar a participação no mercado, ofertar novos produtos e serviços, ampliar a área de atuação, fazer um reposicionamento da marca etc.
- **Operações:** abordando as ações da área de operações para que a organização atinja os objetivos estratégicos preconizados no planejamento. São exemplos de ações as necessárias para a melhoria da produtividade da empresa, a introdução de novas tecnologias de

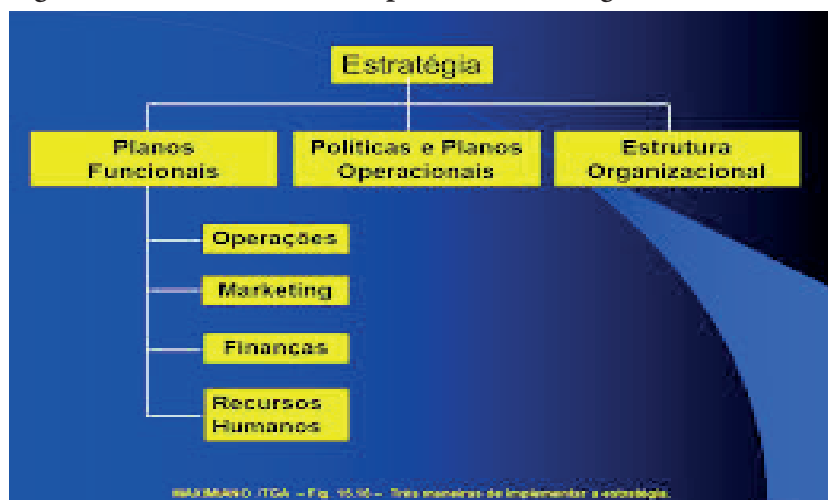
produção, o redimensionamento da capacidade produtiva, a prospecção de novos fornecedores e parceiros etc.

- **Recursos Humanos:** detalhando ações da área de Recursos Humanos para colaborar com os objetivos estratégicos da organização, tais como reduzir a rotatividade de pessoal, aumentar a capacitação técnica, melhorar o clima interno, remodelar a estrutura organizacional etc.
- **Finanças:** onde serão detalhas as ações da área de finanças para atingir os objetivos estratégicos, tais como fazer a alavancagem financeira da empresa, melhorar os perfis financeiros e os indicadores de contábeis de desempenho, lançar de ações em bolsa de valores etc.

É importante que os Planos Diretores, que serão desenvolvidos a partir das ações estratégicas definidas pela organização, estejam obviamente alinhados com essas ações e, principalmente que respeitem o que foi preconizado na Missão, na Visão, nos Valores e no Foco Estratégico estipuladas no início do Planejamento Estratégico.

Segundo Maximiliano (2006), o Planejamento Estratégico deve-se estender em outros planos e meios, sendo eles: o planejamento das áreas funcionais, políticas, planos operacionais, projetos e estrutura organizacional, como mostrado na Figura 1.

Figura 1 – Três maneiras de implementar estratégia



Fonte:

Uma das grandes vantagens, de se desdobrar suas ações estratégicas além da alta direção da organização, é poder envolver todos os recursos para que sejam

utilizados em prol dos objetivos comuns. Em outras palavras, com esta forma de gerenciamento, a organização saberá se cada atividade, que é feita diariamente, está de acordo com os principais objetivos da empresa.

12.1 Plano diretor de TIC

Um dos planos diretores mais complexos e, por outro lado, importante para qualquer organização é o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação. A área de TIC desempenha um papel importante nas organizações modernas e recebe demandas de todas as outras áreas, pois elas são intrinsecamente dependentes dos seus sistemas de informação.

O PDTIC - Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação, é o desdobramento das ações estratégicas em ações que serão realizadas pela área de TIC. A construção do PDTI contempla não só as ações necessárias que para atender ao planejamento estratégico da organização, mas também as soluções aos problemas de tecnologia que já são percebidos pelos usuários, e também as ações para aumentar o nível de maturidade gerencial da área.

A TIC é infraestrutura fundamental para a operação e competitividade de empresas e organizações de qualquer porte e área de atuação. Os orçamentos de TI crescem a cada ano incorporando novas tecnologias e processo que impactam (financeira e operacionalmente) as organizações. Sendo a tecnologia uma área tão ampla e, ao mesmo tempo, fundamental, seu Plano Diretor precisa ser cuidadosamente elaborado para que todas as demandas sejam consideradas, apoiando a realização das ações táticas de todas as áreas e assim, indiretamente contribuindo para a realização das ações estratégicas da organização.

Para cada ação estratégica definida teremos nenhuma, uma ou várias ações de TIC para atendê-la. Vamos a um exemplo: suponha que uma instituição de ensino tenha definido no seu planejamento estratégico uma ação de prover novos cursos. Para atender a este objetivo, traçado no planejamento estratégico, serão realizadas as seguintes ações de TI:

- Atualização do Portal da Instituição para trazer informações sobre os novos cursos
- Ampliação dos *storages* para suportar o aumento do número de alunos;
- No exemplo dado podemos perceber que as próprias ações estratégicas de TI podem ter desdobramento em outras, como por exemplo:

- Criar a equipe do projeto do Portal, com analistas de requisitos, desenvolvedores, arquitetos, gerente etc.

Outro exemplo que podemos citar seria de uma empresa no setor de prestação de serviços em engenharia que tinha como objetivo em seu planejamento estratégico criar um novo modelo de suporte e manutenção de sistemas. Para atender a esse objetivo estratégico podemos desdobrar as seguintes ações táticas:

- Aperfeiçoar o uso de recurso para antecipar a entrega de projetos;
- Otimizar os processos na área de TI e aumentar a qualidade da sustentação de sistema de informação;
- Terceirizar as áreas de sistema de apoio para dedicar mais tempo da equipe para os sistemas finalísticos;

De todas as ações descritas anteriormente nenhuma foi tomada de forma aleatória. Veja como é fundamental para organização que seu Plano Diretor seja cuidadosamente elaborado e alinhado com as ações estratégicas da organização. Nesse contexto, precisamos estabelecer mecanismos de priorização das ações estratégicas e, por conseguinte, as ações táticas e operacionais, pelo fato que os recursos existentes nunca são suficientes para a transformação de as ações e projetos no primeiro ano de vigência do planejamento estratégico.

Cada ação tática ou operacional deve ser atribuída a um responsável pela sua realização. Da mesma maneira, cada ação tem outros interessados que devem participar do acompanhamento da sua realização. Uma forma de explicitar essas participações nas ações é o diagrama de RACI (*Responsible, Accountable, Consult, Inform*), uma ferramenta cujo significado dessa sigla é:

- **R: Responsável** pessoa responsável por executar uma atividade. Apenas uma por atividade (é chamado também de **executor**);
- **A: Autoridade**, pessoa a quem o responsável deve responder pela atividade. É o “dono” da atividade e só pode ter uma Autoridade por ação.
- **C: Consultado**, pessoa(s) que deve(m) ser consultado(s) e participar(em) da decisão ou atividade no momento que a atividade for executada;
- **I: Informado**, pessoa(s) que deve(m) receber a informação de que uma atividade foi executada ou tem algum desvio.

Quadro 1 – Exemplo tabela RACI:

Atividade	Gerente	Analista	Técnico	Usuário
Ativ 1	A	R	C	I
Ativ 2	A	R	C/I	I
Ativ 3	A/R	C/I	C	C/I
Ativ 4	A	C	R	I
Ativ 5	A	C	I	R

Fonte:

Sobre os autores



Robson Alves de Carvalho, graduado em Sistema de Informação pela Faculdade Anhanguera, trabalha como Analista de Sistemas na Trix Tecnologia Inteligente, desenvolvendo soluções em software. Atua também como consultor de processos e implantação de sistemas de informação em clientes e prestadores de serviços de grande porte.



Matheus Alves Lemos, graduado em Ciência da Computação pelo Centro Universitário de Brasília é Gerente de Sistemas na OSM Consultoria e Sistemas, atuando diretamente com o cliente para evolução e manutenção da solução em Gestão de Pessoas



13 ACOMPANHANDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Fernanda Teles Vieira

Jamille Oliveira Pinho

Todo planejamento, estratégico ou operacional, deve ser acompanhado. Se não houver esse acompanhamento dificilmente os resultados desejados serão alcançados. Existem várias formas de acompanhar o planejamento estratégico de uma organização, e dentre essas formas podemos citar o *Balanced Scorecard*.

Através de um estudo intitulado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*” (Medindo o Desempenho na Organização do Futuro) Kaplan e Norton desenvolveram um novo conceito sobre mensuração de desempenho, no início da década de 1990. Esse estudo foi impulsionado pela necessidade das organizações de medirem seus desempenhos não somente através de indicadores financeiros e contábeis, mas também por indicadores operacionais permitindo uma visão mais ampla da organização.

Uma das empresas envolvidas no estudo de Kaplan e Norton foi a *Analog Devices Inc.* Ela desenvolveu uma abordagem para a mensuração do índice de progresso em atividades de melhoria contínua através de um placar (*scorecard*) corporativo que, além de diversas medidas financeiras, continha outras relativas a prazos de entrega a cliente, qualidade, e ciclo de processos de produção, assim como a eficácia de desenvolvimento de novos produtos. Foi com base nessa metodologia da *Analog Device* que nasceu o *Balanced Scorecard* (BSC).

O *Balanced Scorecard* se mostrou útil para implementação de novas estratégias na organização e na criação de valor para o cliente, o que o transformou numa ferramenta gerencial e estratégica bem-sucedida. Ela permite uma avaliação que incorpora o resultado das ações passadas, impulsionando, assim, o desempenho futuro através de três conjuntos de indicadores operacionais: a satisfação dos clientes, os processos internos e a capacidade de aprender e melhorar.

O BSC objetiva substituir o orçamento como foco central das organizações,

pois é capaz de integrar os elementos que geram valor ao longo do tempo e pela análise de outras perspectivas de negócio – Perspectiva Financeira, Perspectiva Consumidor, Perspectiva Processos Internos e a Perspectiva Aprendizagem e Crescimento.

Ele facilita a interface entre a estratégia formulada pelo Planejamento Estratégico e cronograma de ações táticas e operacionais, permitindo projetar a visão futura de sucesso ou fracasso da estratégia definida. É ao mesmo tempo um modelo de avaliação, uma sistemática gerencial e uma filosofia de gestão, oferecendo assim uma plataforma (balanceada) de acompanhamento das ações estratégicas.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta simples de gestão da estratégia, auxiliando os gestores na avaliação do caminho escolhido. Cabe ressaltar que o BSC é uma ferramenta para a implementação da estratégia e não para desenvolvê-la. Ele transforma a Missão e a Visão, juntamente com a estratégia das organizações, em um conjunto de indicadores de desempenho que serve de base para um sistema de medição, acompanhamento e gestão estratégica. O BSC cria uma linguagem, única e intuitiva, para comunicar a missão e a estratégia a todos os níveis da organização, e utiliza indicadores para informar sobre os vetores de sucesso atual e futuro.

Há um equilíbrio entre as consequências dos esforços do passado e as medidas que determinam o desempenho futuro. Essa técnica se equilibra entre medidas objetivas, de resultado, facilmente quantificáveis, e vetores subjetivos dos resultados.

O diferencial do BSC, frente a outros modelos de gestão, é a possibilidade de agregar todos os modelos de avaliação, financeira e não financeira, através de métricas e indicadores de desempenho. A principal característica da ferramenta é oferecer ao gerente a capacidade de medir tudo o que ocorre na sua área, relativo às metas estratégicas da organização. Ele possibilita à organização administrar a estratégia a longo prazo.

O que torna um empreendimento bem-sucedido é o seu propósito principal, o que está declarado na sua visão, missão e foco estratégico, do que se acredita que vai criar valor para a organização. Faz-se necessário entender como funciona o complexo empresarial e dotar a organização de instrumentos que indiquem, a cada momento, como está a empresa e fornecendo meios para que o responsável em cada atividade na empresa possa corrigir o rumo das suas ações.

Mensurar a estratégia constantemente permite confirmar ou descartar ações previstas, quando do planejamento estratégico. Permite assim, validar uma boa ação estratégica ou se livrar prematuramente de uma ação fadada ao fracasso, o que nem sempre é evidente para o gestor.

O *Balanced Scorecard* é um instrumento de gestão que, quando implementado, pode ser utilizado para gerenciar desde atividades simples até situações em que a organização esteja atuando sob regime de contingência. Para assegurar a continuidade das ações estratégicas definidas é importante utilizar uma linguagem comum a todos os envolvidos para se transmitir a evolução da estratégia empresarial.

O Scorecard descreve como os ativos, tangíveis e intangíveis, são mobilizados e integrados para criar diferenciais competitivos para a organização. A possibilidade de enxergar através de mapas, placares, relatórios e outras formas, como os diversos ativos se combinam, oferece aos gestores um mapa conceitual sobre o valor adicionado pelas suas ações. Ele auxilia no desenvolvimento da trajetória estratégica enquanto oferece uma linha de pensamento equilibrada, entre as quatro perspectivas de uma organização: financeira, consumidor ou clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento.

Quadro 1 – BSC suporta um sistema de gestão da estratégia

O BSC suporta um sistema de gestão da estratégia, onde:
A estratégia é o ponto de partida para todo o processo de gestão.
O compartilhamento da visão fundamenta a aprendizagem estratégica.
Existe alinhamento das metas do topo até a base da organização.
A educação e a comunicação amplas sobre a estratégia são as bases para o empoderamento dos empregados.
A retribuição do empregado vincula-se à implementação da estratégia.
Metas ambiciosas são formuladas e aceitas.
Iniciativas estratégicas são claramente identificáveis.
Investimentos são decididos conforme alternativas de implementação da estratégia.
Os orçamentos anuais subordinam-se aos de longo prazo.
O desenvolvimento da estratégia é um processo permanente.
As equipes buscam solucionar problemas.
O feedback é utilizado para testar as hipóteses nas quais a estratégia está assentada.

Fonte: Autores

O Balanced Scorecard mantém os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho da organização, e de sua gerência, mas agrega a isso um conjunto de medidas mais amplo e integrado que conecta o desempenho às quatro perspectivas básicas.

13.1 Perspectiva financeira

Esta perspectiva aborda alguns temas principais como o crescimento e o perfil da receita da organização, a redução de custos e a melhoria da produtividade, como também a utilização de ativos em relação a estratégia de investimento.

A perspectiva financeira é mantida no BSC já que as medidas financeiras são de grande valor para mensurar as consequências econômicas das ações realizadas. As medidas financeiras mostram se a implementação e execução da estratégia empresarial estão contribuindo para melhorar os resultados financeiros. Os objetivos financeiros atuam como foco para as medidas e objetivos a serem definidos nas outras perspectivas. Qualquer outra medida definida deve estar contida numa cadeia de causa e efeito que vise à melhoria do desempenho financeiro da organização.

O que irá definir os componentes da perspectiva financeira será o setor de mercado que a empresa atua, o ambiente competitivo em que ela está inserida e a sua estratégia. O aumento da receita, retorno sobre os ativos e a lucratividade são os objetivos que permeiam todas as medidas financeiras de uma organização.

13.2 Perspectiva cliente

A perspectiva consumidor, ou cliente, fornece orientações a respeito dos produtos e mercado em que se deseja consolidar suas posições. Nessa perspectiva, é possível administrar a proposta de valor para cada mercado e definir medidas gerais de relacionamento com os clientes, em cada nicho de mercado atendido. A identificação dessas propostas possibilita definir ações e ver seus resultados sobre a evolução da marca e da imagem da organização no ambiente externo.

A perspectiva do cliente traz indicadores que se aplicam a todas as organizações, por serem parte das medidas essenciais para se obter resultados comerciais, são eles:

- **Participação de mercado** – reflete a proporção de negócios num

determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido)

- **Captação de clientes** – Mede, em termos absolutos, ou relativos, a intensidade com que a organização atrai ou conquista novos clientes ou negócios;
- **Retenção de clientes** – Controla, em termos absolutos, ou relativos, a intensidade com que a organização retém ou mantém relacionamentos contínuos com os seus clientes;
- **Satisfação dos clientes** – mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios definidos dentro da proposta de valor;
- **Lucratividade dos clientes** – mede o lucro líquido por cliente, ou segmento de clientes, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

13.3 Perspectiva processos internos

É nesta perspectiva com a qual a estratégia organizacional é de fato realizada no seio da organização. Aqui os gestores, com ao auxílio do BSC, identificam os processos internos (existentes ou novos) nos quais a organização deve alcançar a excelência.

As métricas e indicadores dos processos internos estão voltadas para aqueles que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa.

Para alcançar os objetivos de longo prazo, para clientes e para os seus processos internos, a empresa precisará utilizar novas tecnologias, implantar novos processos, adquirir novos equipamentos, contrair novas capacidades, desenvolver novas pesquisas e produtos. O *Balanced Scorecard* reforça a importância de investir no futuro, na inovação, e não somente nas áreas tradicionais de do negócio.

13.4 Perspectiva aprendizado e crescimento

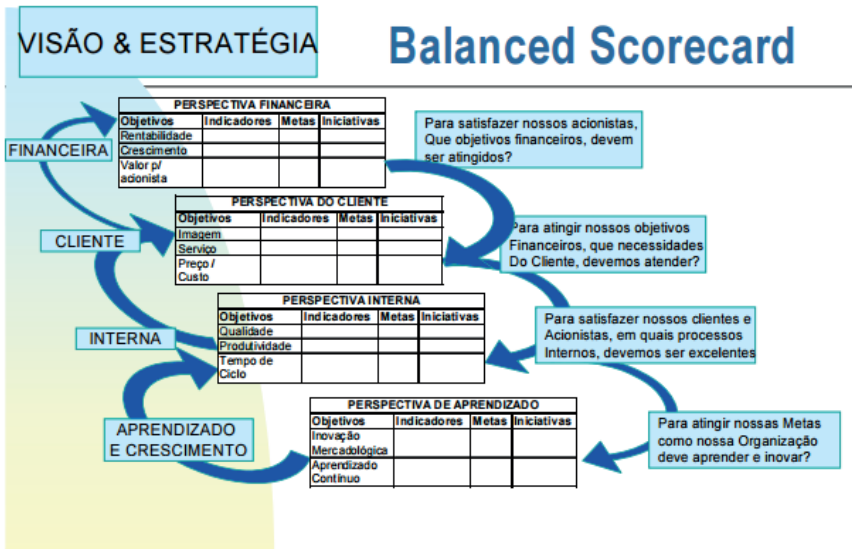
Por esta perspectiva é possível identificar os ativos intangíveis, que são necessários para a realização das atividades da empresa, e das suas relações com os consumidores. Os pilares da estratégia organizacional e da relação com os clientes estão contidos nesta perspectiva. A habilidade e o conhecimento

organizacional são indispensáveis para estabelecimento de desempenho competitivo no mercado.

Esta última perspectiva do BSC identifica a infraestrutura necessária para gerar crescimento, e melhorias a longo prazo, na organização. O crescimento organizacional e o aprendizado originam-se de três fontes centrais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento são os vetores de resultados que buscam excelência nas três primeiras perspectivas do BSC já estudadas.

Baseado na identificação dos focos estratégicos, torna-se possível desenhar um mapa (figura 10) que representa a relação de causa e efeito relativo ao atingimento da visão especificada para a organização. Esse mapa permite ainda coordenar as atividades, em todos os níveis, relativas a uma estratégia específica. Esse mapa, traçado com base nas perspectivas do *Balanced Scorecard*, mostra a todos, colaboradores e executivos, como o trabalho individual está ligado aos objetivos estratégicos, proporcionando assim a detecção de eventuais falhas ou desvios.

Figura 1 – Visão e Estratégia BSC



Fonte: Coggan e Bonvechio, adaptado.

Assumindo que estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos, o sistema de medição deve explicitar as relações (hipóteses) entre os objetivos e os seus indicadores, nas várias perspectivas. Também é necessário que o BSC contenha uma combinação adequada de resultados (indicadores

de fatos) e vetores de desempenho (indicadores de tendência) da estratégia da organização.

13.5 Estudo de caso

A seguir mostraremos um caso de implantação do BSC em uma empresa de serviços contábeis do Brasil. Como já mostrado, o BSC traduz a visão e a estratégia em objetivos e indicadores baseados nas suas quatro perspectivas.

Para uma implantação eficiente do BSC é necessário que exista uma etapa inicial de preparação, que determine a sua abrangência (escopo) e quem serão os participantes de todo o processo. A empresa deve ainda obter consenso em relação aos motivos para se desenvolver um *scorecard*, a fim de identificar os principais propósitos do programa. Além disso, é fundamental definir quem será o arquiteto do processo, aquele responsável pela organização, filosofia, metodologia e desenvolvimento do *scorecard*, e a equipe que conduzirá esse projeto.

Após tais definições, inicia-se o processo propriamente dito, o qual é composto por dez tarefas distribuídas ao longo de quatro etapas: I) definição da arquitetura de indicadores; II) definição dos objetivos estratégicos; III) escolha e elaboração dos indicadores; e IV) elaboração do plano de implementação.

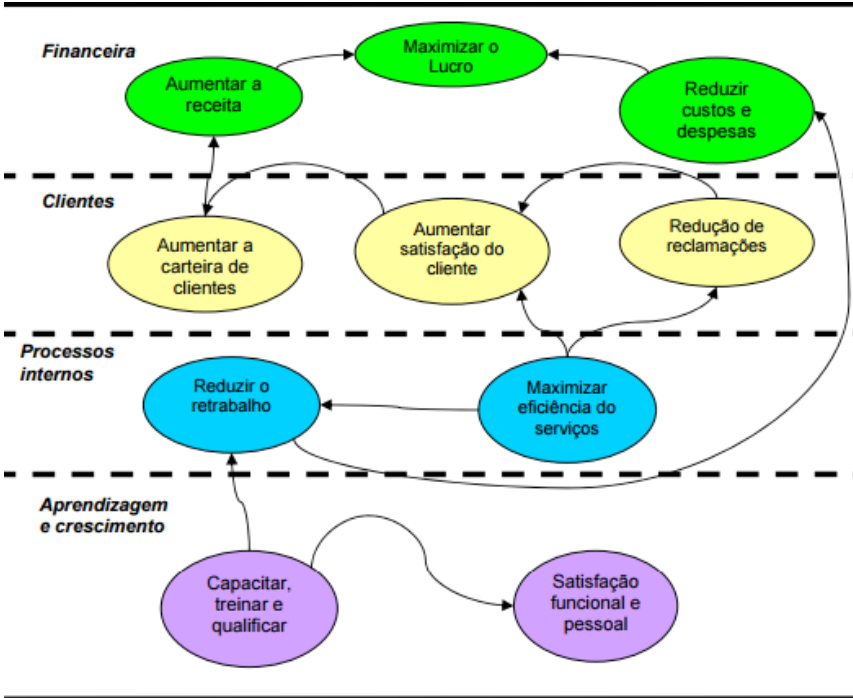
Para realizar a etapa II foram cumpridas 2 fases. A primeira foi uma sensibilização dos executivos da empresa com objetivo de nivelar o entendimento sobre como o BSC contribui para o atingimento da estratégia corporativa. Na segunda fase foi realizada uma seção de síntese das ações estratégicas definidas no Planejamento Estratégico realizados agrupando-os nas quatro perspectivas do BSC.

Na etapa III, foram criados os indicadores para os objetivos estratégicos validados anteriormente. Foram realizadas reuniões para relacionar os objetivos estratégicos com as perspectivas do BSC. Foram elaborados os indicadores que melhor monitorassem os objetivos estratégicos. Para os objetivos que representassem um maior desafio para a organização, buscou-se também um indicador de tendência. Em um workshop posterior com a participação dos executivos e do presidente, identificou-se as relações críticas entre os indicadores para cada uma das perspectivas, bem como entre as próprias perspectivas.

A partir disso, foram identificadas e analisadas as metas para cada um dos indicadores.

Por fim, foi desenvolvido o plano de implementação e de monitoramento do BSC. Foi realizado um terceiro workshop, onde foi elaborado um documento com todos os planos de ação e projetos, assim como uma matriz de relacionamento que ressaltou os projetos prioritários da empresa, com base no painel Estratégico. E por fim, foi feita a finalização do plano de implementação.

Figura 2 – Mapa estratégico



Fonte: Coggan e Bonvechio, adaptado.

Como resultado foi construído o Mapa Estratégico, o painel estratégico do BSC e o cronograma da elaboração do BSC. Os objetivos estratégicos foram distribuídos entre as quatro perspectivas e ligados por meio de relações de causa e efeito representadas no mapa estratégico conforme pode ser observado na Figura 10.2.

Na tabela 10, é mostramos o Painel Estratégico, onde são apresentados os objetivos e sua descrição; os indicadores; metas; formula de cálculo dos indicadores; origem dos dados; sistemas de informação de origem dos dados; ação e periodicidade de monitoramento. O painel estratégico ajuda a visualizar e entender como se dará, e como serão controlados, todos os objetivos estratégicos,

através de seus indicadores. Ele visa ajudar a perceber as oportunidades, provocar o pensamento estratégico, facilitar e agilizar a comunicação e a decisão gerencial.

Quadro 1 – Painel Estratégico

PAINEL ESTRATÉGICO							
Objetivos estratégicos	Meta	Indicador/Medida	Fórmula	Origem dos Dados	SI	Ação	Periodicidade Monitoramento
PERSPECTIVA FINANCEIRA							
Aumentar a receita oriunda de novos clientes	Aumento de 35% na receita	variação da receita 2007-2008	$((\text{números de novos clientes A, B ou C de 2008}) / (\text{números de novos clientes A,B ou C de 2007})) * 100$	Indicador comercial	Planilha	captação de clientes através de parcerias externas, fortalecimento da marca	Mensal
Melhorar a estrutura de custos e despesa	reduzir 15% custos	variação das despesas 2007-2008	$((\text{custos de 2008}) / (\text{custos de 2007})) * 100$	DRE	Prosoft	implementar o custeio por atividade, ABC	Mensal
PERSPECTIVA DE CLIENTES							
Aumentar carteira de clientes	Aumento de 20% de clientes "A"; 10% "B" e 10% "C"	variação dos clientes por categoria 2007-2008	$((\text{clientes capitados 2008}) / (\text{clientes capitados de 2007})) * 100$	Indicadores Comercial	Planilha	implementar departamento comercial; aumentar canais de venda	Anual
Aumentar nível de satisfação do cliente	Aumentar nível de satisfação em 30%	variação do nível de satisfação 2007-2008	$((\text{clientes satisfeitos 2008}) / (\text{clientes satisfeitos de 2007})) * 100$	Pesquisa de satisfação	Planilha	Personalizar ofertas de serviços	Anual
Reduzir reclamações dos clientes	Reduzir em 20 % as reclamações em 2008 em relação a 2007	variação da reclamações 2007-2008	$((\text{Número de reclamações em 2008}) / (\text{Número de reclamações em 2007})) * 100$	Planilha controle ouvidoria	Planilha	Otimizar estrutura de atendimento	Mensal
PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS							
Maximizar a eficiência do serviço	redução de 30% no tempo de execução do serviço	variação do tempo de execução de cada serviços 2007-2008	$((\text{tempo execução serviço 2008}) / (\text{tempo execução serviço 2007})) * 100$	Prosoft	Prosoft	aperfeiçoar a integração entre os sistemas contábeis da empresas	Mensal
Reduzir o Retrabalho	redução de 40% dos retrabalhos	variação do retrabalho 2007-2008	$((\text{n° retrabalhos 2008}) / (\text{n° retrabalhos 2007})) * 100$	Prosoft	Prosoft	melhorar os fluxos das atividades Aperfeiçoar o sistema de informação	Mensal

Fonte: Coggan e Bonvechio, adaptado.

O BSC, não traz nenhum conceito novo, mas repensa temas antigos, chamando a atenção para pontos que estavam esquecidos, ou mal compreendidos. Mostra ainda a vinculação entre pontos vitais que não estavam claramente articulados. Nesse sentido, o painel estratégico é fundamental para melhor visualizar essa articulação.

Referências

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação Balanced Scorecard*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Kaplan e Norton na prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Organização Orientada para a Estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

MENDES, F. R. *Elaboração de um BSC em uma empresa de serviços contábeis*. 2008. 57 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

NIVEN, P. R. *Balanced Scorecard passo a passo: elevando o desempenho e mantendo resultados*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

PRADO, L. J. *Guia Balanced Scorecard*. Jaguariaíva: LJP e-Zine, 2002.

REZENDE, J. F. C. *Balanced Scorecard e a gestão do capital intelectual alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

Sobre as autoras

Fernanda Teles Vieira, natural de Brasília, DF. Pós-Graduada em Gerenciamento de Projetos em TI no Centro Universitário de Brasília, UniCEUB. Graduada em Psicologia pela Universidade de Brasília – UnB. Gerente de Recursos Humanos em uma empresa de TI .



Jamille Oliveira Pinho, natural de Acopiara, CE. Pós-Graduada em Gerenciamento de Projetos de Engenharia no Centro Universitário de Brasília – UniCEUB. Tecnóloga em Sistemas de Telecomunicações pela Faculdade Anhanguera de Brasília – FACNET.

14 CANVAS: PLANEJAMENTO ÁGIL

Fábio Cabral Torres

Antônio Jonathas da Costa

Realizar um Planejamento Estratégico para uma empresa muito pequena ou nascente (startup) pode ser um esforço desproporcional para o porte e capacidade dessa empresa. Não se pode dispensar a análise do futuro dos negócios e nem a explicitação das intenções da organização (Missão e Visão) mas precisamos de ferramentas mais simples e ágeis para atender à grande quantidade de pequenas empresa e empresa emergentes de base tecnológica.

Seguindo um raciocínio simplista, podemos dizer que, basicamente, toda a estrutura de uma organização gira em torno do fato dela possuir serviços ou produtos (tangíveis ou não) que são oferecidos a um cliente (ou segmento de cliente). Orbitando essa relação Empresa \Leftrightarrow Cliente temos os seguintes desdobramentos:

- Os recursos (naturais, financeiros, de mão-de-obra) que a empresa utiliza para gerar, dar forma e existência ao produto ou serviço;
- Os processos utilizados na geração daquilo que a organização entrega aos clientes, como também, os processos de apoio que tornam a existência da própria organização possível;
- As relações internas e externas que as empresas mantem com seus funcionários, fornecedores, com o governo, os investidores, os bancos, suas filiais, empresas parceiras e outros;
- E, finalmente, os canais de comunicação, de distribuição e de vendas, pelos quais a organização interage com seus clientes para disponibilizar seus produtos e serviços.

Mas não são somente esses itens que compõem a relação organizações-clientes. Vários outros, com menor impacto nessa relação, possuem também sub-processos complexos, todos necessários para a empresa alcançar seus objetivos.

Explicitar e estruturar, de forma lógica, todos os fatores que impactam

a operação de uma empresa é parte do objetivo do Planejamento Estratégico. Todavia, por vezes, as organizações se deparam com situações nas quais elas necessitam visualizar e compreender algum aspecto relacionado a sua existência; ou analisar uma determinada situação em que elas se encontram; ou desenvolver um produto novo ou alterar as características dos produtos existentes; ou mensurar o desempenho de um produto já existente. Nesses casos, fazer um planejamento estratégico completo pode ser muito demorado ou oneroso para a organização. Ela precisa de uma forma de rever seus modelos de negócio mais rapidamente e sem grandes custos.

Um Plano de Negócio (*business plan*) é, em suma, a descrição de uma ou de diversas atividades ou negócios de uma organização. Tem uma estrutura semelhante à do Planejamento Estratégico, mas com foco em produtos e serviços. Normalmente esses planos são extensos e detalhados, pois descrevem cada parte de uma atividade ou dos aspectos relacionados a sua composição. E foi considerando a necessidade de inovação e flexibilização na criação, na avaliação ou na simplificação da análise dos aspectos de um modelo de negócio que o suíço Alexander Osterwalder propôs o *Business Model Canvas - BMC*.

O nascimento dessa ferramenta se deu quando Alexander elaborava sua tese de doutorado em sistemas de informação gerencial, onde ele questionou qual seria o melhor modo para descrever um modelo de negócios de uma organização. Alexander resolveu associar-se a seu professor Yves Pigneur para juntos aprimorarem o seu trabalho de doutoramento e o resultado desta união, somada ao apoio e colaboração de 470 consultores e gestores de 45 diferentes países, foi o CANVAS, publicado em forma de livro em 2010.

14.1 O Business Model Canvas

O *Business Model Canvas*, ou simplesmente CANVAS, como é conhecido popularmente, é uma ferramenta inovadora utilizada, tanto para projetar e desenvolver novos modelos de negócios, como para descrever, analisar, avaliar e alterar modelos de negócios já existentes. Ela é um quadro visual do negócio, que lembra uma tela de pintura (daí provavelmente a escolha do termo ‘*canvas*’ = lona; tela), dividida em nove áreas capazes de organizar toda complexidade

do negócio. Segundo Osterwalder (2010, p. 15), é importante que seja “de fácil descrição, que facilite a discussão [...] simples, relevante e intuitivamente compreensível, ao mesmo tempo que não simplifique demais a complexidade do funcionamento de uma empresa”.

As nove áreas, também conhecidas como componentes, *building blocks*, representam os elementos fundamentais de um modelo de negócios. Eles interagem entre si e cobrem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

As áreas cobertas pelo Canvas são:

- Segmentos de Clientes - SC
- Proposta de Valor - PV
- Canais - CC
- Relacionamentos com Clientes - RC
- Fontes de Receita - R\$
- Recursos Principais - RP
- Atividades-Chaves - AC
- Parcerias Principais - PP
- Estrutura de Custo - C\$







14.1.1 Os nove componentes do Canvas

14.1.1.1 Segmentos de Clientes - SC

Como o primeiro componente do Canvas, temos o cliente como fator principal da existência de qualquer organização. Seguindo uma lógica causal, na qual é mais coerente definir primeiramente quais clientes (grupo, nicho ou segmento) a organização deseja atender para, a partir daí, pensar no que de mais adequado e melhor adaptado aquele cliente o produto ou serviço deve ser.

Na busca da identificação desse cliente é necessário “agrupá-los em segmentos distintos, cada qual com necessidades comuns, comportamentos comuns, e outros atributos comuns” (OSTERWALDER, 2010, p. 20). Após essa identificação, a organização poderá definir seu modelo de negócios e suas estratégias especificamente focadas na atenção das necessidades desse grupo: como serão definidas as Propostas de Valor, quais serão os Canais de Distribuição e quais os tipos de Relacionamentos que serão mantidos com os clientes, por exemplo.

Quadro 1 - Os nove Componentes do CANVAS e as quatro Principais Áreas de Negócios.

<i>Quem ajuda você ? (Key Partners)</i> 	<i>O que você faz ? (Key Activities)</i> 	<i>Como você os ajuda ? (Value Provided)</i> 	<i>Como vocês interagem ? (Customer Relationships)</i> 	<i>Quem você ajuda ? (Customers)</i> 
QUEM TE AJUDA?	O QUE VOCÊ FAZ?	COMO VOCÊ CONTRIBUI?	COMO VOCÊ INTERAGE?	QUEM VOCÊ AJUDA?
	<i>Quem é você ? O que você possui ? (Key Resources)</i> 		<i>Como chegam até você & O que você entrega (Channels)</i> 	
<i>O que você dá ? (Costs)</i> 		<i>O que você ganha ? (Revenue and Benefits)</i> 		
O QUE VOCÊ DÁ?		O QUE VOCÊ GANHA?		

Fonte: Osterwalder (2010), adaptado.

Ainda na identificação dos clientes, Osterwalder (2010, p. 20) propõe algumas observações importantes que podem ser feitas para realmente ter certeza de que o grupo está realmente bem definido se:

- Suas necessidades exigem e justificam uma oferta diferente;
- São alcançados por canais de distribuição diferentes;
- Exigem diferentes tipos de relacionamento;
- Têm lucratividades substancialmente diferentes;
- Estão dispostos a pagar por aspectos diferentes da oferta.

Para ilustrarmos isso, podemos citar os clientes de um banco: por mais que o produto conta corrente e poupança possa chegar a um estado de commodity há uma grande segmentação do grupo chamado “correntistas”.

14.1.1.2 Proposta de Valor - PV

Podemos dizer que Propostas de Valor são as características, os atributos que a organização reconhece possuir como capazes de despertar o interesse, a simpatia, a confiança e, em certos casos, a idolatria do cliente por ela e por seus produtos (por exemplo, as enormes filas que os clientes da Apple fazem em frente as suas lojas antes do lançamento do iPhone). É aquilo que a organização reconhece que tem, que a distingue das outras e o que ela mostra aos clientes para ganhar a sua preferência.

Como bem citado por Osterwalder (2010, p. 22): “é o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa ou outra”.

Tais características podem ser mais concretas e tangíveis de se perceber como a funcionalidade, a durabilidade, o desempenho, a qualidade, a capacidade de inovação. Ou outras mais subjetivas - que podem variar entre clientes ou segmentos - como o design, glamour, status, segurança, entre incontáveis outros.

14.1.1.3 Canais - CN

Neste componente aparecem os meios de contato que a organização utiliza para que o Segmento de Clientes, que ela pretende atender, tomem conhecimento das qualidades da sua Proposta de Valor. Consistindo, basicamente, nos canais de comunicação (internet, televisão, outdoors, etc.), mas abrangendo também os canais de distribuição e venda (atacadistas, varejistas, distribuidores, e-commerce, entre outros).

Além de fazer o cliente conhecer a sua proposta de valor, é por meio dos Canais que as empresas processam os feedbacks dos clientes que utilizam seu produtos e serviços. Ao receber sugestões, queixas, elogios, reclamações, tirar dúvidas, analisar relatórios de vendas ou de pesquisas, as empresas obtêm um panorama de como está a sua relação com seus clientes.

Especificamente o modelo Canvas, Osterwalder (2010, p. 27) propõe que os Canais possuem 5 fases distintas, as quais seriam:

1. Conhecimento
2. Avaliação
3. Compra
4. Entrega
5. Pós-Venda.

Onde o Conhecimento e a Avaliação seriam da Proposta de Valor, e a Compra, a Entrega e o Pós-Venda seriam do produto ou serviço da empresa.

14.1.1.4 Relacionamento com Clientes - RC

São os tipos de relação que a empresa deseja estabelecer com seus Segmentos de Clientes motivados pelos mais diversos interesses. A organização pode querer, com sua Proposta de Valor, conquistar novos clientes, aumentar a sua abrangência ou fidelizar os que já possui, por exemplo. Osterwalder (2010, p. 28) dá um bom exemplo quando cita as empresas de telefonia celular, que no início da sua operação focaram na aquisição e depois que o mercado se tornou saturado, o foco das operadoras passou a ser a retenção dos clientes.

Depois de definir o tipo de relação com o cliente, a empresa também pode escolher de qual forma a relação vai se estabelecer: ser pessoalmente (direto entre empregado e clientes), automatizado (como nas *coke-machines*, onde não há interação do cliente com pessoas), via sistema de auto-serviço (como os caixas eletrônicos, os terminais para compra de ingressos no cinema e os de pagamento de tickets de estacionamento), entre outros.

14.1.1.5 Fontes de Receita - R\$

É a receita que uma empresa gera a partir de cada Segmentos de Clientes. Especificamente no Canvas (OSTERWALDER, 2010, p. 30) pode envolver dois tipos diferentes de fontes de Receitas: Rendas de Pagamento Único ou Renda Recorrente (de pagamentos constante).

Para o primeiro tipo, os exemplos são incontáveis: como a compra de um automóvel, uma roupa, uma refeição, um livro, um eletrodoméstico, entre outros. Já na Renda Recorrente podemos citar os serviços de TV a cabo, o *leasing* de aeronaves, a assinaturas de periódicos, os cursos acadêmicos, a mensalidade de um clube desportivo, os serviços de música por *streaming* e incontáveis mais.

E cada Fonte de Receita pode possuir um mecanismo de precificação, que defini seu valor. Existem dois tipos de preços, Fixo ou Dinâmico. O preço Fixo é aquele praticado usualmente onde as mudanças no valor praticamente só alteram de acordo com quantidade adquirida: móveis, máquinas e alimentos.

Já o preço Dinâmico dependo de diversos fatores, como por exemplo, nas passagens aéreas. A oferta muda conforme a época do ano/temporada, o destino, a classe (executiva ou econômica) a distância ou proximidade da data da partida e a lotação: à medida que os assentos vão sendo preenchidos e os custos do voo vão sendo pagos, a tendência é de que os preços dos assentos diminuam.

14.1.1.6 Recursos Principais - RP

Como o próprio componente já diz, são “os recursos mais importantes necessários para fazer o Modelo de Negócios funcionar [...]”. Podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos [...], possuídos ou alugados pela empresa ou adquiridos de parceiros-chaves” (OSTERWALDER, 2010, p. 34).

Podemos elencar como recursos físicos o local (a fábrica, a indústria, o prédio ou o escritório) onde a organização se estabelece, todo seu maquinário, móveis, veículos e sistemas. Recursos financeiros são os recursos obtidos de financiamentos com instituições financeiras e investidores.

Recursos intelectuais são a sua marca, patentes, fórmulas e registros. Enquanto os recursos humanos são os seus funcionários.

14.1.1.7 Atividades Chaves - AC

São as ações que a organização planeja, desenvolve e executa para fazer funcionar o seu modelo de negócio. São os processos internos (industriais, fabris ou intelectuais) de idealização e produção de um bem; é o controle dos sistemas de compra, estoque, venda de produtos; consiste também no uso dos sistemas de distribuição da produção; o acompanhamento da disponibilidade do serviço e o registro das atividades que são feitas numa plataforma (a exemplo dos home banking) e tantas outras atividades.

14.1.1.8 Parcerias Principais - PP

As empresas fazem parceiras entre si para reduzir custos, aumentar a produção, adquirir know-how, dar maior saída à produção, dividir tarefas e despesas, compartilhar tecnologias, ampliar a atuação no mercado ou conquistar novos, entre diversos outros. No Canvas destacam-se quatro tipos de parcerias (OSTERWALDER, 2010, p. 38):

1. Alianças estratégicas entre organizações que não competem entre si;
2. Competição: designando literalmente uma forma de cooperação entre empresas que competem entre si;
3. Joint Ventures (associação de empresas) para desenvolver novos negócios e
4. Relação comprador- fornecedor para garantir suprimentos confiáveis.

14.1.1.9 Estrutura de Custo - EC

Como o custo é inerente a qualquer atividade, ele também é um componente de destaque no modelo Canvas. Organizações não conseguem planejar, dar forma e existência ao seu produto ou serviço, fazê-lo ser conhecido e estar ao alcance dos seus clientes sem que haja custos envolvidos.

Devido a sua relevância, os custos exercem influência na quantidade produzida (podendo aumentar ou diminuir conforme a escala), na disponibilidade de mão-de-obra, no montante dos recursos financeiros disponíveis pela organização, na qualidade e quantidade da matéria-prima disponível para produção, no grau de qualidade e quantidade que a organização deseja produzir um bem ou sua oferta de valor.

Como é natural que as organizações busquem a redução dos seus custos,

no Canvas, para uma melhor análise, Osterwalder (2010, p. 41) propõe que pode ser útil separar em 2 classes principais o componente de custos. São elas:

14.1.1.10 *Direcionadas pelo Custo*

São, naturalmente, aquelas cujo modelo de negócios está direcionado para a redução dos custos. Em suma eles tem como principal característica as atividades automatizadas ao máximo e diversas etapas da sua atividade terceirizadas.

14.1.1.11 *Direcionadas pelo Valor*

Na contramão da orientação anterior, essas são as organizações que não se preocupam com os custos, mas sim em pesquisar, desenvolver e comunicar valor em seus produtos ou serviços. Essa fórmula geralmente é alcançada invocando elementos como alta qualidade e altos níveis de personalização.

O acesso a essa ferramenta é bastante simples. O empreendedor possui diversas opções, como por exemplo, baixar um aplicativo através de seu dispositivo móvel acessar a ferramenta através da ou imprimir o diagrama-modelo em uma grande superfície, para discussão e preenchimento de cada um dos blocos, como indicam os próprios autores do livro (OSTERWALDER, 2010, p. 42).

Referências

CARVALHO, F. C. A. *Gestão de projetos*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

O 'CANVAS' do modelo de negócio. 2013. Disponível em: <<http://experience.hsm.com.br/posts/o-canvas-do-modelo-de-negocio>>. Acesso em: 14 jun. 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *O quadro de modelo de negócios: um caminho pra criar, recriar e inovar em modelos de negócios*. Brasília: SEBRAE, 2013. Disponível em: <http://www.sebraecanvas.com.br/downloads/cartilha_canvas.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2016.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Business model generation: inovação em modelos de negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

OSTERWALDER, A. *The business model ontology: a proposition in a design science approach*. Lausanne, 2004. Disponível em: <http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2016.

SCHERER, F. *15 Canvas para fazer a inovação decolar*. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/inovacao-na-pratica/2014/04/27/15-canvas-para-fazer-a-inovacao-decolar>>. Acesso em: 14 jun. 2015.

BUSINESS Model Generation. Disponível em: <<http://www.businessmodelgeneration.com/>>. Acesso em: 14 jun. 2016.

Sobre os autores



Fábio Cabral Torres: Arquiteto de Soluções da área de Pré-vendas. Graduado em Ciência da Computação e Pós-Graduando em Governança de TI; atua na elaboração de propostas técnicas e comerciais para serviços de Outsourcing de TI para Administração Pública



Antônio Jonathas da Costa: Assessor, na área de informação, no Banco do Brasil. Graduado em Comunicação Social pela Universidade Católica de Brasília, Pós-Graduado em Comércio Exterior e Pós-Graduando em Governança de TI pelo UniCEUB.



15 EXEMPLO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Alexandre Carvalho da Silva Sandri
Felipe Vasconcelos de Souza
Reijane Bertunes de Souza

Segundo (KOTLER, 2000), o planejamento estratégico é definido como um processo gerencial de desenvolver e manter um equilíbrio viável entre os objetivos, as habilidades e os recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em constante mudança. Seu objetivo é dar forma aos negócios e produtos de uma organização, possibilitando que se obtenham os lucros e crescimento desejados.

Neste capítulo, será mostraremos uma empresa fictícia, cujo ramo de negócio não é TI, mas onde a TI é parte importante para suportar o negócio da organização. A empresa escolhida é uma entidade fechada de previdência complementar de atuação nacional.

15.1 Preparação e planejamento

O planejamento estratégico da empresa exemplo foi contratado pelo seu Conselho de Administração (CAD) junto a uma empresa de consultoria. O plano de trabalho definido pela empresa de consultoria é mostrado a seguir:

Quadro 1 - Plano de trabalho

Etapa	Descrição	Envolvidos
1	Reunião preliminar	Presidente do CAD
2	Workshop executivo	Alta direção e gerência sênior
3	Consolidação e priorização	Alta direção e gerência sênior
4	Workshops setoriais	Diretores e gerentes de cada setor separados
5	Consolidação dos planos diretores	Diretores e gerentes de cada setor juntos
6	Divulgação	Toda a empresa
7	Acompanhamento	Alta direção

Fonte:

As atividades e resultados esperados em cada etapa foram definidos como mostrado a seguir:

- **Reunião preliminar:** Reunião realizada com os membros do Conselho de Administração da empresa para coletar as suas expectativas e visões de futuro para empresa.
- **Workshop executivo:** Workshop de 3 dias (num final de semana), realizada em uma fazenda-hotel, com todos os diretores e gerentes seniores da empresa. Dessa oficina serão geradas as ações estratégicas.
- **Consolidação e priorização:** No último período do Workshop Executivo é feita a classificação e priorização das ações estratégicas geradas nos dias anteriores.
- **Workshops setoriais:** Oficina de 3 dias, realizada também em um final de semana em uma fazenda-hotel. Cada diretor irá reunir-se com seus gerentes e, a partir das ações estratégicas geradas no Workshop Executivo, serão construídos os Planos Diretores de cada setor. Estes planos conterão as ações táticas e operacionais que ajudarão a empresa a realizar suas ações estratégicas.
- **Consolidação dos planos diretores:** No último dia do Workshops Setoriais, cada diretor apresenta para os demais diretores e gerentes, o seu plano diretor e os eventuais problemas de interdependência entre diretorias podem então ser negociado.
- **Divulgação:** As ações estratégicas e os planos diretores serão divulgados para toda a empresa através de palestras, reuniões, painéis, informativos e outros meios de comunicação. Um plano de atualização das informações é também gerado para manter toda a organização ciente do que foi idealizado e do que estará sendo feito.
- **Acompanhamento:** A consultoria estabelecerá um plano de acompanhamento da realização das ações estratégicas com indicadores de desempenho que serão aferidos trimestralmente.

A partir desse planejamento os trabalhos foram iniciados e duraram 4 meses. A seguir veremos os resultados obtidos em cada etapa.

15.2 Reunião preliminar

A reunião preliminar aconteceu durante uma reunião extraordinária

do Conselho de Administração. A empresa de consultoria apresentou sua metodologia e o plano de trabalho. A seguir cada conselheiro externalizou suas expectativas e visões quanto a situação atual da organização e seu futuro.

15.3 Workshop executivo

O Workshop executivo aconteceu em uma fazenda-hotel durante um final de semana, que começou na quinta-feira cedo e acabou no domingo na hora do almoço. A tarde do domingo foi dedicada à socialização de todos os participantes.

15.3.1 Posicionamento estratégico

Para a determinação do posicionamento estratégico da empresa foi proposta aos executivos um desafio: escrever em uma folha de papel, com suas palavras, a Missão e a Visão da empresa. Os textos (nem sempre alinhados com as declarações oficiais de Missão e Visão) foram usados para identificar melhorias possíveis na redação desses termos.

Missão

A Missão original da empresa era:

“Oferecer planos de previdência privada ao mercado nacional, com preços competitivos e garantindo lucratividade para seus acionistas e respeito aos parceiros”.

Por ser muito longa e específica, a Missão foi alterada pelos executivos para uma nova redação:

“Administrar os planos de benefícios para promover segurança e qualidade de vida aos participantes”.

A nova Missão é mais simples de ser memorizada pelos colaboradores e mais genérica permitindo que a empresa ofereça qualquer plano de benefícios e não somente planos de previdência privada. Rentabilidade para os acionistas e respeito aos parceiros não devem ser tratados como missão, mas sim como obrigação de todas as empresas privadas e com objetivos de lucro.

Visão

A Visão original da empresa era:

“Ser a maior empresa de previdência privada do Brasil, em número de clientes, com um excelente ambiente de trabalho para seus colaboradores”

Ela também recebeu uma redação mais simples e direta:

“Ser reconhecida pelo alto grau de satisfação dos participantes em todo o mundo”.

A nova Visão coloca como meta de longo prazo a melhoria da qualidade dos serviços prestados para seus clientes. Bons serviços, quando percebidos pelos clientes, ajudam a criar um clima organizacional leve gerando produtividade e pro-atividades dos colaboradores.

Valores

Os valores observados pela empresa se mantiveram no processo de revisão do posicionamento estratégico. São eles:

- **Transparência:** transmissão de confiança e credibilidade para os participantes, órgãos reguladores e investidores.
- **Equidade:** reconhecimento das necessidades e características dos diversos indivíduos e grupos com os quais a entidade se relaciona.
- **Comprometimento:** busca da excelência no alcance da missão institucional.
- **Sustentabilidade:** preocupação com a preservação e sustentação do negócio e do meio-ambiente.

Foco estratégico

Conforme (TREACY; WIERSEMA, 1993), companhias líderes nos respectivos segmentos estreitam o foco negocial, em vez de expandi-lo. Tais companhias focam em entregar uma proposta de valor ao consumidor focando uma das três disciplinas de valor: excelência operacional, familiaridade com o consumidor ou liderança no produto.

A excelência operacional consiste em oferecer produtos ou serviços confiáveis com preços competitivos e entregá-los com dificuldade ou inconveniência mínima. Por outro lado, a familiaridade com o consumidor envolve a segmentação de mercado e a personalização das ofertas de produtos para atender as demandas dos diversos nichos de mercado. Já a liderança no produto consiste em oferecer o que há de mais novo e avançado em produtos e serviços, realçando e reforçando o uso e aplicação do produto (TREACY; WIERSEMA, 1993).

A empresa estudada não tinha um foco estratégico definido e, para o planejamento estratégico em curso, foi adotada a familiaridade com o cliente (participante do programa de previdência privada). Esse foco implica em manter

uma postura proativa em relação aos anseios dos clientes antecipando-se às duas necessidades, oferecendo soluções para o atendimento de suas necessidades.

15.3.2 Análises

Dentre as ferramentas de análise do negócio disponíveis foi escolhida apenas a Análise de SWOT por ser bem conhecida por todos os participantes.

Segundo (BICHO; BAPTISTA, 2006), a análise SWOT procura alinhar as vantagens e desvantagens internas (forças e fraquezas) com fatores externos positivos e negativos (oportunidades e ameaças), para a geração de valor.

Os quadros a seguir mostram os pontos fortes, as oportunidades, os pontos fracos, as ameaças e as ações estratégicas associadas.

Quadro 2 – Ações estratégicas relacionadas com os a) pontos fortes e b) com as oportunidades

Pontos fortes	Ação estratégica
Alta confiança dos participantes na gestão dos planos de benefícios	Internacionalização das operações expandindo-as para a Argentina e Uruguai
Grande quantidade de participantes	Desenvolvimento de produtos mais complexos e de maior risco
Oportunidades	Ação estratégica
Investidores interessados em aportar recursos na empresa	Implantar e divulgar relatório de resultados sociais da empresa
Falência de alguns concorrentes	Criar campanhas de incentivo à transferência de clientes de outros planos

Fonte: Dos autores

Quadro 3 – Ações estratégicas relacionadas com os a) pontos fracos e b) com as ameaças

Pontos fracos	Ação estratégica
Alto volume de reclamações dos participantes	Implantação de ferramentas de relacionamento com o participante
Dificuldade de comunicação do participante com a entidade de previdência	Criação da ouvidoria
Escolha errada de alguns investimentos	Melhoria na análise de investimentos para mitigação de erros
Ameaças	Ação estratégica
Perda de participantes para fundos de investimentos e Tesouro Direto	Aumentar a divulgação dos benefícios agregados aos planos de previdência
Crise econômica levando a redução de clientes e aumento de inadimplência	Criar planos mais econômicos / Criação de fundo de inadimplência

Fonte: Dos autores

15.4 Consolidação e priorização

O quadro abaixo mostra a prioridade das ações estratégicas. Os quesitos missão, visão e o foco estratégico escolhido (familiaridade com o participante) receberam pesos proporcionais à sua importância para o futuro da empresa. Neste exemplo a Missão recebeu peso 2 por não ter sofrido mudanças significativas. Já a Visão recebeu peso 3 pois teve uma mudança importante, O foco estratégico teve o maior peso pois ele sofreu uma mudança radical que exigirá um esforço maior para ser realizada

A pontuação da ação estratégica é a soma dos pesos dos quesitos atendidos pela ação. Quanto maior a pontuação da ação estratégica, mais prioritária ela é.

Quadro 4 – Relacionamento das ações estratégicas com a visão, missão e vertentes do foco estratégico

	Quesito	Missão	Visão	Foco Estrat.	Pontos
	Peso	2	3	5	
AÇÕES ESTRATÉGICAS	Internacionalização		X		3
	Novos produtos complexos	X		X	7
	Relatório de Resultados Sociais		X	X	8
	Plano de captura de transferidos dos concorrentes	X	X	X	10
	Ferramenta de relacionamento	X		X	7
	Criação ouvidoria			X	5
	Melhoria da análise de investimentos	X			2
	Divulgação dos benefícios		X	X	8
	Planos de previdência mais baratos	X	X		5
	Fundo de inadimplentes		X	X	8

Fonte: Dos autores

15.5 Workshop setoriais

Duas semanas após o Workshop Executivo, cada diretoria convocou seus gerentes para um final de semana na mesma fazenda-hotel. O encontro começou na sexta-feira cedo e acabou no domingo na hora do almoço, que, por sinal, foi um churrasco de conagração de todos os executivos e gerentes da empresa.

Na sexta-feira à tarde, cada diretor apresentou, em reuniões separadas para seus gerentes, os resultados do Planejamento Estratégico. No sábado, cada grupo de gerentes desdobrou as ações estratégicas em ações táticas e operacionais

nas suas respectivas diretorias. No domingo cedo todos os resultados desses desdobramentos foram apresentados para todos os participantes. Detalhamos, na seção seguinte, apenas o Plano Diretor de TI.

15.5.1 Plano Diretor de TIC

Os objetivos estratégicos foram classificados através da pontuação obtida na tabela anterior. Pelo critério definido a ação estratégica “*Plano de captura de transferidos dos concorrentes*” é a ação mais importante, ao passo de que a ação “*Melhoria da análise de investimento*” é a menos importante.

As ações estratégicas devem ser desdobradas por cada setor da empresa criado assim seus respectivos Planos Diretores. Vamos exemplificar esse desdobramento com o Plano Diretor de TI - PDTI

O PDTI representa um instrumento de gestão para a execução das ações de TI da organização, possibilitando justificar os recursos aplicados em tecnologia, minimizar o desperdício, garantir o controle, aplicar recursos naquilo que é considerado mais relevante para a organização e melhorar o serviço prestado ao cliente.

O PDTI contempla ações da TI que ajudarão a empresa a atingir um ou mais objetivos estratégicos. O quadro abaixo mostra como a ação estratégica se desmembra em uma ou mais ações de PDTI. Cada ação do PDTI herda os pontos da ação estratégica que lhe originou, como mostrado no quadro 15.4.

Quadro 5 – Vinculação de ação estratégica com ação(ões) de PDTI

Ação estratégica	Ação(ões) do PDTI	Pontos
Internacionalização	Traduzir o portal institucional para o espanhol Buscar fornecedores e parceiros tecnológicos na Argentina e no Uruguai	3 3
Novos produtos complexos	Ampliação do espaço de storage	7
Relatório de Resultados Sociais	N.A.	
Plano de captura de transferidos dos concorrentes	Implementar novas regras de negócio para migração de planos	10
Ferramenta de relacionamento	Aquisição de plataforma de CRM	7
Criação ouvidoria	N.A.	
Melhoria da análise de investimentos	Aquisição de plataforma de gestão de investimentos Melhoria do parque tecnológico	7 7
Divulgação dos benefícios	N.A.	
Planos de previdência mais baratos	Ampliação do espaço de storage	5
Fundo de inadimplentes	Aquisição de um sistema de gestão de fundos Ampliação do espaço de storage	8 8

Fonte: Dos autores

Podemos ver que algumas ações de TI foram geradas por duas ações estratégicas diferentes (por exemplo a ação “*ampliação do espaço de storage*”). Nesses casos a ação de TI terá como pontuação final a soma dos pontos das ações estratégicas que a geraram.

No quadro a seguir mostra a pontuação final das ações de PDTI. Quanto maior a pontuação vinculada à ação do PDTI, mais prioritária é essa ação.

Quadro 6 – Pontuação das ações de PDTI

Ação de PDTI	Pontuação
Ampliação do espaço de storage	7+5+8=20
Implementar novas regras de negócio para migração de planos	10
Aquisição de um sistema de gestão de fundos	8
Aquisição de plataforma de CRM	7
Aquisição de plataforma de gestão de investimentos	7
Melhoria do parque tecnológico	7
Traduzir o portal institucional para o espanhol	3
Buscar fornecedores e parceiros tecnológicos na Argentina e no Uruguai	3

Fonte: Dos autores

As ações de TI foram atribuídas a colaboradores, responsáveis pela sua realização, e foram estabelecidas as datas limites para sua conclusão. A tabela 15.6 a seguir mostra essa alocação

Quadro 7 – Programação das ações de TIC

Ação de PDTI	Responsável	Data Limite
Ampliação do espaço de storage	Pedro	2017Q1
Implementar novas regras de negócio para migração de planos	Francisco	2017Q1
Aquisição de um sistema de gestão de fundos	Magaly	2017Q1
Aquisição de plataforma de CRM	Magaly	2017Q2
Aquisição de plataforma de gestão de investimentos	Magaly	2018Q1
Melhoria do parque tecnológico	Pedro	2018Q1
Traduzir o portal institucional para o espanhol	Vera Maria	2017Q1
Buscar fornecedores e parceiros tecnológicos na Argentina e no Uruguai	Pedro	2017Q2

Fonte: Dos autores

Cada uma dessas ações irá dar origem a um projeto que será realizado de acordo com as recomendações do PMI – *Project Management Institute* - para o gerenciamento de projetos. Trimestralmente os projetos serão avaliados pela diretoria da empresa e, se necessários, serão feitos os ajustes para adequá-los à realidade da empresa.

Neste exemplo, mostramos como o Planejamento Estratégico foi realizado e os resultados conseguidos. Numa empresa real a quantidade de ações

estratégicas pode chegar a 50 ações (em empresas muito grandes) sendo que o ideal é por volta de 15 ações. Se cada ação for desdobrada em 2 ações táticas em cada Plano Diretor, teremos, em média, 30 ações táticas para serem realizadas em cada setor da empresa.

Referências

BICHO, L.; BAPTISTA, S. *Modelo de Porter e análise SWOT: estratégias de negócio*. Disponível em: <http://www.ecnsoft.net/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/FATEC-SBC_ADME_Forcas_Competitivas_de_Porter.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2016.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. *Customer intimacy and other value disciplines*. Disponível em: <<https://hbr.org/1993/01/customer-intimacy-and-other-value-disciplines>>. Acesso em: 14 jun. 2016.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GAJ, Luis. *O estrategista: do pensamento à ação estratégica na organização*. São Paulo: Makron Books, 2002.

BRASIL. Ministério Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. *Guia de elaboração de PDTI do SISP*. Brasília: MPOG/SLTI, 2002.

Sobre os autores



Alexandre Carvalho da Silva Sandri Graduado em Ciências da Computação. Trabalha na área de tecnologia da informação a 23 anos, atualmente empregado da Fundação de Previdência da Caixa Econômica Federal.



Felipe Vasconcelos de Souza Bacharel em Ciência da Computação, tem certificação ITIL v3 Foundation, trabalhou na área de tecnologia da Caixa Econômica Federal, no processo de Gerenciamento de Mudanças, e atualmente está na área de tecnologia do Banco do Brasil.



Reijane Bertunes de Souza Graduada em Administração pela Universidade Católica de Brasília - UCB, e pós graduada em Governança de TI pelo Centro Universitário de Brasília – UniCEUB. Ocupa a função de Analista de Governança de TI na Fundação dos Economiários Federais - FUNCEF.



Referência Completa

ALVES, Murilo Rodrigues. País demora 11 anos para aprovar patentes. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 24 maio 2015. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,pais-demora-11-anos-para-aprovar-patentes,1693427>>. Acesso em: 05 jul. 2016.

BARBOSA, L. *Cultura organizacional*. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2002.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. *Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos*. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

BATISTA, G. A.; SILVA, M. R. L. Estilos de aprendizagem Kolb. *Cadernos da FUCAMP*, v. 7, n. 7, 2008. Disponível em: <<http://www.fucamp.edu.br/wp-content/uploads/2010/10/11%23U00c2%23U00aa-GUSTAVO-E-M%23U00c3%23U0081RCIA.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2016.

BELL, M.; PAVITT, K. The Development of technological capabilities. In: HAQUE, I. (Ed.). *Trade, technology and international competitiveness*. Washington: The World Bank, 1995. p. 69-102.

BIAGIO, L. A.; BATOCCHIO, A. *Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas*. 2. ed. Barueri: Manole, 2012.

BICHO, L.; BAPTISTA, S. *Modelo de Porter e análise SWOT: estratégias de negócio*. Disponível em: <http://www.ecnsoft.net/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/FATEC-SBC_ADME_Forcas_Competitivas_de_Porter.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2016.

BRASIL. Ministério Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. *Guia de elaboração de PDTI do SISP*. Brasília: MPOG/SLTI, 2002.

BROWN, Tim. *Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias*. Rio de Janeiro: Campos, 2010.

BURKE, D. A causal model of organization performance and change. *Journal of Management*, Califórnia, v. 18, n. 3, p. 523-545, Sept. 1992.

CARVALHO, F. C. A. *Gestão de projetos*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CISCO. *Visual Networking Index: Global Mobile Data Traffic Forecast Update, 2015–2020*. Disponível em: <<http://www.cisco.com/c/en/us/solutions/collateral/service-provider/visual-networking-index-vni/mobile-white-paper-c11-520862.html>>. Acesso em: 20 ago. 2016.

CROSS, Nigel. *Design thinking*. USA: Editora, 2011.

FANG, Z. E-Government in digital era: concept, practice, and development. *International Journal of The Computer, The Internet and Management*, London, v. 10, n. 2, p. 1-22, 2002.

FOINA, P. R. *Tecnologia da informação: planejamento e gestão*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

GAJ, Luis. *O estrategista: do pensamento à ação estratégica na organização*. São Paulo: Makron Books, 2002.

GALE, B. T. *Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver*. São Paulo: Pioneira, 1996.

GELLER, T. Rich Data, Poor Fields. *Communications of The ACM*, New York, v. 59, n. 3, p. 17-18, Mar. 2016.

GOMES, Helton Simões. *Tablet ultrapassa vendas de desktop e notebook pela 1ª vez no Brasil*. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2014/03/tablet-ultrapassa-vendas-de-desktop-e-notebook-e-pela-1-vez-no-brasil.html>>. Acesso em: 20 ago. 2016.

GULZAR, R.; SINHA, M. *Developing strategy and creating a strategic plan primer for 2016*. GARTNER, 2016. Disponível em: <<https://www.gartner.com/doc/3188937/developing-strategy-creating-strategic-plan>>. Acesso em: 20 ago. 2016.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competing for the future*. Havard: Harvard Business School, 1994.

JONES, N. *Mobility Unlocks Digital Business Moments*. GARTNER, 2016. Disponível em: <<https://www.gartner.com/doc/2835718/mobility-unlocks-digital-business-moments>>. Acesso em: 20 ago. 2016.

JUNGSMANN, D. M.; BONETTI, E. A. *A caminho da inovação: proteção e negócios com bens de propriedade intelectual: guia para o empresário*. Brasília: IEL, 2010.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação Balanced Scorecard*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Kaplan e Norton na prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Organização Orientada para a Estratégia*: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KAPLAN, R.; NORTON, D. *Estratégia em ação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, P. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LOBATO, D. M. et al. *Estratégias de empresas*. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MANUAL DE FRASCATI. Metodologia proposta para definição da pesquisa e desenvolvimento experimental. Publicação Conjunta da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e Gabinete Estatístico das Comunidades Européias, 2013.

MARTINS, M. A. P. *Gestão educacional*: planejamento estratégico e marketing. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MATOS, J. G. R.; MATOS, R. M. B.; ALMEIDA, J. R. *Análise do ambiente corporativo*: do caos organizado ao planejamento. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MENDES, F. R. *Elaboração de um BSC em uma empresa de serviços contábeis*. 2008. 57 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia*: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O Processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NIVEN, P. R. *Balanced Scorecard passo a passo*: elevando o desempenho e mantendo resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

O 'CANVAS' do modelo de negócio. 2013. Disponível em: <<http://experience.hsm.com.br/posts/o-canvas-do-modelo-de-negocio>>. Acesso em: 14 jun. 2016.

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico*: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 2004.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. *Manual de Oslo*. diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Paris: OCDE, 2005.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Business model generation: inovação em modelos de negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

OSTERWALDER, A. *The business model ontology: a proposition in a design science approach*. Lausanne, 2004. Disponível em: <http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2016.

PORTER, M. *Competitive strategy: techniques for industries and competitors*. New York: Free Press, 2002.

PORTER, M. E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press, 1985.

PORTER, M. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTO, M. A. *Missão e visão organizacional: orientações para a sua concepção*. Porto Alegre: UFRGS, 2011.

PRADO, L. J. *Guia Balanced Scorecard*. Jaguariaíva: LJP e-Zine, 2002.

RASKINO, M.; WALKER, G. *Digital to the core: remastering leadership for your industry, your enterprise and yourself*. Harvard: Bibliomotion, 2015.

REZENDE, J. F. C. *Balanced Scorecard e a gestão do capital intelectual alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

RODRIGUEZ, Martius V. R. *O valor da inovação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ROSSETTO, A. M.; ROSSETTO C. R. Uma nova postura para o planejamento estratégico. *Revista de Negócios*, Blumenau, v. 4, n. 2, p. 1-8, 1999.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *O quadro de modelo de negócios: um caminho pra criar, recriar e inovar em modelos de negócios*. Brasília: SEBRAE, 2013. Disponível em: <http://www.sebraecanvas.com.br/downloads/cartilha_canvas.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2016.

SCHERER, F. *15 Canvas para fazer a inovação decolar*. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/inovacao-na-pratica/2014/04/27/15-canvas-para-fazer-a-inovacao-decolar>>. Acesso em: 14 jun. 2015.

SPANGLER, S. et al. *Automated hypothesis generation based on mining scientific literature*. New York, 2014. Disponível em: <<http://dl.acm.org/citation.cfm?id=2623667>>. Acesso em: 20 ago. 2016

TAURION, C. Título. <<https://goo.gl/uLBUQx>>. Acesso em: 05 jul. 2016.

TIDD, Joe; BESSANT, Joe. *Gestão da inovação*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. *A Disciplina dos líderes de mercado: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado*. 3. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. *Customer intimacy and other value disciplines*. Disponível em: <<https://hbr.org/1993/01/customer-intimacy-and-other-value-disciplines>>. Acesso em: 14 jun. 2016.

VASCONCELLOS, E.; WAACK, R. S.; PEREIRA, R. F. Auditoria tecnológica da empresa: um estudo de caso. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 25, n. 1, p. 32-40, jan./mar. 1990.

VASCONCELOS, P. F.; MACHADO, A. M. V. *Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1979.

VIANNA, Mauricio et al. *Design Thinking: inovação em negócio*. Rio de Janeiro: MJV, 2011.

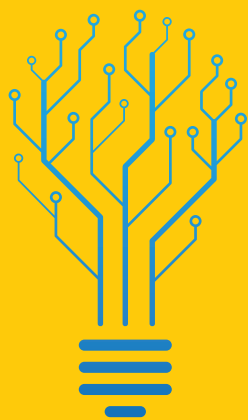
VILLELA, Flávia. *Celular é principal meio de acesso à internet no Brasil, mostra IBGE*. Rio de Janeiro: Agencia Brasil, 2016. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2016-04/celular-e-principal-meio-de-acesso-internet-na-maioria-dos-lares>>. Acesso em: 20 ago. 2016.

ZACCARELLI, S. B. A moderna estratégia nas empresas e o velho planejamento estratégico. *RAE*, Rio de Janeiro, v. 2, n. 5, p. 21-26, 2005.









O planejamento estratégico é um exercício de prospecção de contextos futuros, visando antecipar ameaças e oportunidades para a empresa. Numa área onde tudo muda rapidamente, como é a tecnologia, o planejamento estratégico é a bússola que orienta as empresas em meio às incertezas do mercado globalizado.

ICPD Instituto CEUB de
Pesquisa e
Desenvolvimento

UNICEUB
Centro Universitário de Brasília

ISBN 978-85-61990-56-5



9 788561 990565